

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Ari Sorsa

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN POHJOIS-KARJALAN  
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ ORGANISAATION  
MUUTOSTILANTEESSA

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2018

**OPINNÄYTETYÖ****Kesäkuu 2018****Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen  
koulutus**Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
(013) 260 600Tekijä(t)  
Ari Sorsa**Nimeke**

Työhyvinvoinnin kehittäminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä organisaation muutostilanteessa

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

**Tiivistelmä**

Monet ammatillisen koulutuksen organisaatiot ovat kokeneet suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana. Koulutusmäärärahaleikkaukset ja vuoden 2018 alussa voimaan tulut ammatillisen koulutuksen reformi ovat pakottaneet koulutuksen järjestäjät muuttamaan toimintatapojaan. Työhyvinvointiin onkin kiinnitettävä erityistä huomioita aikoina, jolloin vähemmillä resursseilla pitää pystyä tekemään enemmän.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tapaustutkimus, jonka tavoitteena on kehittää Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän henkilöstön työhyvinvointia organisaation muutostilanteessa. Työolobarometrikyselyn ja tarkentavien opinnäytetyötä varten tehtyjen haastatteluiden avulla pyrittiin etsimään organisaatiolle aitoja työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten työhyvinvointi koetaan organisaatiossa. Lisäksi tutkittiin, millä toimilla työhyvinvointia voitaisiin kehittää ja miten muutos on otettu huomioon työhyvinvoinnissa.

Tutkimuksen perusteella organisaatiosta löytyi kolme työhyvinvoinnin kehittämiskohdetta; työilmapiirin parantaminen, muutosjohtamisen parantaminen ja työnimun lisääminen. Tutkimuksessa selvisi, että esimiestyön merkitys on suuri muutostilanteessa ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta. Johtamista ja esimiestyötä ei voikaan liikaa korostaa, kun puhutaan työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia esimiesten muutosjohtamistaitoja ja niiden kehittämistä.

Kieli  
suomiSivuja 58  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 7**Asiasanat**

työhyvinvointi, muutos, muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen



**THESIS**  
**June 2018**  
**Degree Programme in Business**  
**Management and Leadership**  
**Master's Thesis**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU, FINLAND  
+358 13 260 600

Author (s)  
Ari Sorsa

**Title**

The Development of Well-being at Work in the North Karelia Municipal Education and Training Consortium in the Context of Organizational Change

Commissioned by

North Karelia Municipal Education and Training Consortium

**Abstract**

Many vocational education and training organizations have experienced major changes over the last few years. Financial support for education has decreased and the new reform of vocational education and training has forced education providers to change their ways of working. Nowadays fewer resources must be able to do more. That is why well-being at work must be paid special attention.

This thesis is a case study. It aims at developing well-being at work in the North Karelia Municipal Education and Training Consortium in the context of a change of organization. With the work-barometric survey and the interviews for the thesis, the aim was to find genuine job wellbeing development targets for the organization. This thesis explored how well-being at work is felt in the organization. This study also examined, what kind of actions could be taken to improve well-being at work and how the change is considered in well-being at work.

Based on the research, there been found three well-being development points in the organization; improving the working atmosphere, improving change management, and increasing work engagement. The study found that the importance of management skills is great when there are changes, and in the welfare of people. Leadership and management skills cannot be overemphasized when talking about well-being at work and its development. In the future, it would be interesting to study the managerial change, management skills and their development.

Language  
Finnish

Pages 58  
Appendices 2  
Pages of Appendices 7

**Keywords**

well-being at work, change, change leadership, human resource management

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Työhyvinvointi .....	8
2.1	Työkyky .....	13
2.2	Työn imu .....	15
2.3	Työpahoinvointi.....	16
3	Henkilöstöjohtaminen.....	18
3.1	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	20
3.2	Muutos ja työhyvinvointi.....	23
4	Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät .....	25
4.1	Kehittämistyön lähestymistapa .....	26
4.2	Kehittämistyön tiedonhankintamenetelmät .....	27
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen .....	30
4.4	Tutkimusaineiston analysointi .....	31
5	Tutkimuksen tulokset .....	32
5.1	Työolobarometrin tulokset.....	32
5.2	Miten työhyvinvointi koetaan organisaatiossa? .....	38
5.3	Millä toimilla työhyvinvointia voidaan kehittää? .....	40
5.4	Miten muutos on otettu huomioon työhyvinvoinnissa?.....	41
5.5	Kiusaaminen ja epäasiallinen käytös .....	43
6	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset .....	45
6.1	Kehittämis ehdotukset .....	46
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	51
6.3	Yhteenveto ja pohdinta .....	54
	Lähteet.....	56

## Liitteet

Liite 1	Työolobarometrin kysymykset
Liite 2	Haastattelun kysymykset

## 1 Johdanto

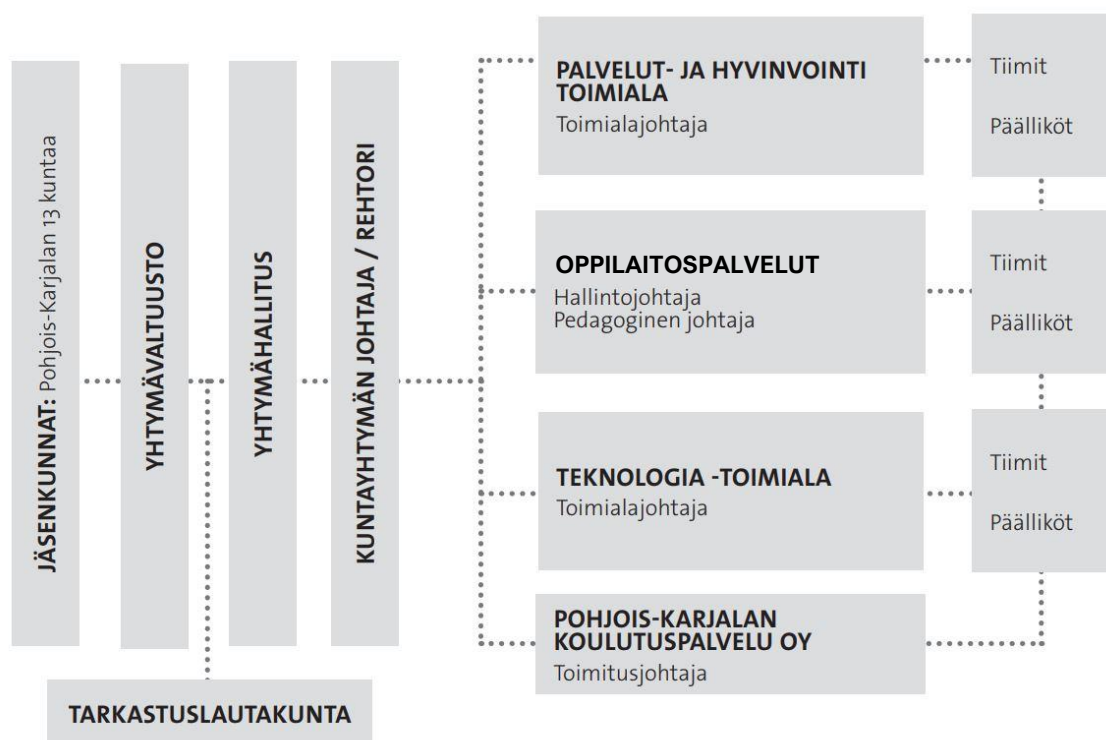
Muutokset työpakoilla ovat nykyisin arkea. Vaikka muutos on kehityksen edellytys, aiheuttaa se kuitenkin usein ihmisille stressitilan. (Virolainen 2012, 109.) Muutosjohtamisesta onkin tullut osa jokapäiväistä johtamista. Työhyvinvoinnin kannalta muutokset on tärkeää suunnitella hyvin etukäteen. Lisäksi muutoksen osapuolet on otettava mukaan muutosprosessiin mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta ihmiset ymmärtävät todellinen muutoksen ja pääsevät siihen sitoutumaan. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 44.)

Ammatillisessa koulutuksessa tapahtui suuria muutoksia vuoden 2018 alussa uuden reformin myötä. Reformi toteutettiin säätämällä uusi laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017). Ammatillisen koulutuksen reformissa uudistettiin rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjäranketta. Uuden ammatillisen peruskoulutuksen ja ammatillisen aikuiskoulutuksen yhdistävän lain lähtökohtana on osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Opiskeluun lisättiin myös työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkua. Koulutukseen käytettävän rahamäärän väheneminen edellyttää myös uudistumista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on 13 kunnan omistama koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Omistajakunnat ovat Ilomantsi, Joensuu, Juuka, Kitee, Kontiolahti, Lieksa, Liperi, Nurmes, Outokumpu, Polvijärvi, Rääkkylä, Tohmajärvi ja Valtimo. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2018a.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tehtävänä on kehittää ammatillista osaamista työelämä- ja yksilölähtöisesti Pohjois-Karjalan hyväksi. Vuoden 2018 alusta alkaen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on toiminut yksi oppilaitos, Riveria, jolla on koulutusyksiköitä Joensuussa, Outokummussa, Lieksassa, Kiteellä, Nurmeksessa ja Valtimolla. Riveriassa on kaksi toimialaa: Teknologia sekä Palvelut ja hyvinvointi. Ne vastaavat sekä nuorten että aikuisten koulutuksesta. Lisäksi Riverian perustehtävää ja sen onnistumista on tukemassa Oppilaitospalvelut. Opiskelijoita Riveriassa on vuosittain yli 17 000 ja henkilökuntaa

on noin 800. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2018a.) Tämän opinnäytetyön tutkimus on tehty pääsääntöisesti vuoden 2017 aikana, jolloin organisaation nimi oli Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Tällöin organisaatio koostui yhdeksästä oppilaitoksesta ja Yhteisistä palveluista. Tässä opinnäytetyössä organisaatioon viitattaessa käytetään nimitystä *Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä*, koska Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on ollut olemassa vuonna 2017 ja on edelleen.



Kuva 1. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatio 1.1.2018 alkaen (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2018b, 9)

Oppilaitospalvelujen (ent. Yhteiset palvelut) tehtävänä on toteuttaa kuntayhtymästrategiaa yhteistyössä toimialojen kanssa. Oppilaitospalvelut tuottavat toimialoille perustehtävää tukevia palveluja ja ne vastaavat koulutuksen järjestäjän yhteisistä prosesseista. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän oppilaitospalveluihin kuuluvat tilapalvelut, ravitsemispalvelut, tietohallintopalvelut, talous- ja hallintopalvelut, opiskelijapalvelut, oppimisen kehittämispalvelut, henkilöstön kehittämispalvelut sekä viestintä-, markkinointi- ja myyntipalvelut. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2018c.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä viimeiset vuodet ovat olleet suurten muutosten aikaa. Valtiovallan koulutusmäärärahaileikkausten vuoksi kuntayhtymässä on ollut yt-neuvotteluita useiden vuosien ajan. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä tehtiin myös organisaatiouudistus vuoden 2018 alussa, jonka tarkoituksena on vastata reformin aiheuttamiin muutoksiin. Reformin myötä rahoitukseen vaikuttaa tutkintojen suorittaminen ja työllistyminen, kun aiemmin opiskelijamäärällä on ollut suurin merkitys. Tämän myötä rahoituksen ennakoitavuus tulee haasteellisemmaksi. Uudistuksella tavoitellaan hallinnon keventymistä ja joustavuutta. Näissä suurissa muutoksissa henkilökunnan huomioon ottaminen on ensiarvoisen tärkeää. Jaksava ja hyvin voiva henkilökunta on avainasemassa organisaation menestykselle. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2018b, 4.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän työhyvinvointiohjelman mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, mm. johtaminen, työn hallinta, riittävä osaaminen ja työn organisointi. Yksittäisen henkilön työhyvinvointi perustuu toiminnalliseen työkykyyn ja työn hallintaan eli riittävään osaamiseen. Koko henkilöstön työhyvinvoinnin kehittymistä seurataan vuosittain tehtävän työolobarometrin avulla, työterveyshuollon keräämillä henkilöstöä kuvaavilla tilastotiedoilla (mm. sairauspoissaoloseuranta) sekä aktiivisen tuen toimintamallin toimuudella. Lisäksi seurataan henkilöstön ikärakennetta, eläköitymistä, vuorotteluvapaita ja henkilöstön vaihtuvuutta. Yksittäisen työntekijän hyvinvointia käsitellään vuosittaisissa kehityskeskusteluissa ja työterveyshuollossa. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2016.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä käytetään työhyvinvoinnin mittaamiseen vuosittaista työolobarometrikyselyä (TOB-kysely) ja sitä kehitetään työhyvinvointiohjelman avulla. Työhyvinvointiohjelman toteutumista tarkastellaan puolivuosittain, ja se päivitetään vuosittain. Koulutuskuntayhtymässä on ollut yt-neuvotteluita viimeisen kuuden vuoden ajan. Tämä ei kuitenkaan ole suoraan heijastunut TOB-kyselyissä, mikä ihmetyttää. Kyselyiden tulokset ovat viime vuosina olleet pääsääntöisesti hyvät tai erinomaiset. Tämä tuo myös haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseen, koska selkeitä kehittämiskohteita on hankala löytää. Organisaation taloudellinen tilanne ja säästötoimenpiteet tuovat haastei-

ta työn suorittamiselle. Säästötoimien vuoksi esimerkiksi vuodelle 2017 Yhteisille palveluille (nyk. Oppilaitospalvelut) ei ollut budjetoitu ollenkaan virkistysrahaa. Vaikka tällainen tyhy-toiminta onkin vain yksi osa työhyvinvointia, tuo se haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on löytää työhyvinvoinnin kehittämiskohteita Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän Oppilaitospalveluissa. Tavoitteena on myös, että henkilökunnan jaksaminen voisi parantua aikoina, jolloin vähemmillä resursseilla pitää pystyä tekemään enemmän. Koulutuskuntayhtymässä toimii opettajien lisäksi runsaasti myös muuta henkilöstöä. Organisaation erilaisissa henkilökuntaa koskevissa asiakirjoissa henkilöstön osalta puhutaan lähinnä opetushenkilöstön kehittämisestä. Tästä syystä rajaan opinnäytetyöni koskemaan pelkästään Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän oppilaitospalveluita (ent. Yhteisiä palveluita). TOB-kyselyn ja tarkentavien opinnäytetyötä varten tehtyjen haastatteluiden avulla pyritään etsimään aitoja työhyvinvoinnin kehittämiskohteita Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän oppilaitospalveluissa. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten työhyvinvointi koetaan organisaatiossa, ja millä toimilla sitä voitaisiin kehittää. Opinnäytetyössä tutkitaan lisäksi, miten organisaation muutokset on otettu huomioon työhyvinvoinnissa.

## **2 Työhyvinvointi**

Hyvin toimivat työpaikat ovat edellytyksenä kilpailukyvyille. Panostaminen työyhteisön toimivuuteen, toimintatapojen uudistamiseen sekä henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin ovat keinoja työpaikan menestymiselle. Monesti työelämässä haetaan tehokkuutta väärin menetelmin. Ne eivät välttämättä lisää tehokkuutta vaan vähentävät sitä entisestään. Työilon kokemisen mahdollistaminen olisikin yksi tärkeimmistä keinoista työelämän kehittämisessä, koska hyvällä mielellä tehty työ lisää tehokkuutta. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 49.)



Työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin, jossa kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa (Virolainen 2012, 11). Yksinkertaisimmillaan työhyvinvointia voidaan kuvata työhön kohdistuvana hyvinvoinnin kokemuksena, joka koostuu myönteisistä tunteista, innostuksesta, toimivista ihmissuhteista, merkityksellisyydestä ja tavoiteltujen asioiden saavuttamisesta. Tarkempia työhyvinvointia kuvaavia ilmentymiä ovat mm. työstressi, työuupumus, työhön leipääntyminen, työriippuvuus, työtyytyväisyys, työn imu ja työn ilo. Neljä ensimmäistä ovat itse asiassa työpahoinvointia ja kaksi viimeistä työhyvinvointia kuvaavia ilmentymiä. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 11.) Usein kun työyhteisössä puhutaan työhyvinvoinnista, puhutaankin todellisuudessa työpahoinvoinnin eri ilmentymistä. Organisaatioiden johtoryhmissä keskitytään tarkastelemaan työpahoinvointia työhyvinvoinnin sijaan erilaisten mittareiden avulla, esim. sairauspoissaolojen määrä, työpaikkakiusaaminen jne. (Suonsivu 2011, 13.)

Työhyvinvointiin kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä asioita. Se koostuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhtenäisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Tutkimuksien mukaan työhyvinvointia lisäävät omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen sekä palaute ja keskinäinen luottamus. Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka kuvaa työhyvinvoinnin viitekehyksen seuraavalla tavalla (kuva 2). (Manka ym. 2010, 44.)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2010, 8.)

Viitalan (2002) mukaan vain hyvinvoiva henkilöstö takaa yrityksen toiminnan tu-  
loksellisuuden. Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste yritykselle ja  
työyhteisölle itselleen. Yrityksen kulttuuria pitäisi pystyä kehittämään sellaiseksi,  
että työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisesta ja terveydestä huoleh-  
timinen olisi arvo, johon myös työntekijöitä kannustettaisiin oma-aloitteisesti.  
Työnantaja ei yksin pysty vastamaan kenenkään hyvinvoinnista, mutta se voi  
toimia sen edistämiseksi. Haaste hyvinvoinnin takaamisessa on kova, kun  
markkinoiden epävarmuus ja nopeat muutokset ovat lisänneet määräaikaista  
työsuhteita, henkilöstön määrän vähentymistä suhteessa työmäärään ja ylitöi-  
den määrän kasvua. (Viitala 2002, 290.)

Tuottavuus- ja joustavuusajattelu kasvattavat paineita työpaikoilla. Epävarmuus,  
kilpailu, määräaikaista työsuhteita, työtahdin kiristymisen ja jatkuva muutos ovat  
itsessään lisäämässä paineita työyhteisöissä. (Suonsivu 2011, 32.) Tämän  
vuoksi työhyvinvointi ja sen kehittäminen ovat tärkeitä nykyajan työyhteisöissä.  
Määräaikaisuus, epävarmuus, kiristynyt työtahti ja työn nopea muuttuminen ra-

sittavat ihmisiä. Epävarmuus on johtanut siihen, että työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen työsopimus on muuttunut. Ennen se rakentui työn pysyvyyden varaan, niin nykyään se on enempi osaamisen varassa, jonka työntekijä hankkii työsuhteen aikana. (Ojala & Ahonen 2005, 34.)

Työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi työtehona, tuottavuutena, luovuutena ja tuloksellisuutena (Mäkinen ym. 2015, 11). Työhyvinvointi koostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä sopusointuisesta suhteesta. Ihminen on kokonaisuus, johon kaikki osa-alueet heijastuvat. Juuti ja Vuorelan (2015) mukaan ihmisten fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen puoli on totuttu erottamaan toisistaan puhuttaessa työhyvinvoinnista. Jaottelu on harhaanjohtava, koska osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja jaoteltuinakin sisältävät päällekkäisyyksiä. Työssään hyvinvoiva ei voi kokea pahoinvointia vain jollakin alueella, koska tuo pahoinvointi heijastuu aina myös muihin elämänalueisiin. (Juuti & Vuorela 2015, 15, 85.) Hyvällä työilmapiirillä on vaikutusta ihmisten hyvinvointiin. Se edistää työntekijöiden terveyttä, työyhteisön innovatiivisuutta ja tiedonkulkua sekä työn laadukkuutta ja tuloksellisuutta. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 50.) Työn ilo on yksi työhyvinvoinnin tunnuspiirteistä. Työntekijöiden ja myös esimiehen tulisi pyrkiä luomaan sellainen työilmapiiri, johon on hyvä ja mukava tulla. Hyvässä työilmapiirissä mielekkääksi koettu työ on tuloksellista ja siitä nautitaan. (Colliander, Härkönen & Ruoppila 2009, 74–75.)

Työyhteisön ilmapiirillä on merkittävä vaikutus kokonaishyvinvointiin. Myönteinen ilmapiiri auttaa selviytymään vastoinkäymisistä ja lisää tyytyväisyyden kokemusta. Jos työyhteisössä sosiaalinen tuki työntekijöiden kesken sekä johtajien ja työntekijöiden välillä toimii hyvin, kestää se hetkellisen voimavarojen ylityksen. Tällöin tilapäinen stressi, ajoittaiset ylisuuret vaatimukset tai työmäärän kasvu eivät yleensä uuvuta vaan voivat jopa antaa lisävoimavaroja kohdata uusia haasteita. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 51.)

Mäkisalo-Ropponen (2016) mukaan tervettä työyhteisöä tavoitellaan yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen avulla. Terveen työyhteisön piirteitä ovat

- perustehtävän laadukas toteuttaminen
- jaksamista ja toisiaan / toinen toistaan tukeva ilmapiiri
- kehittämistoiminta on työyhteisössä oman näköistä ja kokoista. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 13.)

Nämä piirteet liittyvät vahvasti toisiinsa. Ilman jaksamista ja toinen toistaan tukevaa ilmapiiriä, perustehtävän toteutuminen on haastavaa. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on taas ylläpitää perustehtävän laadukasta toteuttamista. Tämä edellyttää hyvinvoivia työntekijöitä, jotka haluavat yhteisöllisesti kehittää työtä. Työyhteisössä on suurempi riski uupua, jos siellä ei kehitetä mitään. Perustehtävän laadukas toteutuminen voi heikentyä, jos työntekijät ovat uupuneita. Perustehtävässä onnistuminen tuo taas parhaimmillaan työntekijöille työniloa ja motivaatiota kehittää työtä. Organisaation toiminnalle henkilöstön hyvinvoinnilla ja siihen liittyvillä tekijöillä on suuri merkitys. Arvot ohjaavat terveen organisaation toimintaa. Omien arvojen lisäksi sitä ohjaavat myös universaalit arvot, kuten yksilön kunnioittaminen, jatkuva oppiminen ja kestävä kehitys. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 13.)

Hyvä ja toimiva työyhteisö on organisaatiolle tärkeä. Se mahdollistaa kokonaisvaltaisen ja vastuullisen työn tekemisen sekä työn vaikuttavuuden ja tehokkuuden. Se lisää työhön ja organisaatioon sitoutumista. Sitoutunut henkilöstö, prosessien yhdessä kehittäminen, innovatiivisuus ja tavoitteellinen vuorovaikutus työyhteisössä tuottavat vaikuttavia ja hyödyllisiä palveluita. Konfliktit sosiaalisissa suhteissa ja työntekijöiden kokemus vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen omasta työstä ovat heikosti toimivan organisaation tunnusmerkkejä. Tämän seurauksena asiakaslähtöisyys vaarantuu ja sitoutuminen työhön heikkenee. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 53.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on hyvä kytkeä työpaikan strategiseen suunnitteluun: sen on tuettava strategisia tavoitteita, sille on asetettava tavoitteet, määriteltävä kehittämisen toimenpiteet ja vastuut aikatauluineen. Työhyvinvoinnin suunnittelu voi lähteä nykytilan analysoimisesta. Tarkastelussa voidaan käyttää

toimintaa kuvaavia määrällisiä tunnuslukuja, kuten sairauspoissaoloja, eläköitymistä ja henkilöstön vaihtuvuutta koskevia tietoja. Näiden lisäksi olisi kuitenkin syytä ottaa käyttöön laadusta ja vaikuttavuudesta kertovia mittareita, joiden perusteella voidaan ennakoida tulevia riskejä ja ehkäistä niiden syntyä. Työhyvinvointikyselyt tarjoavat hyvän lähtökohdan organisaation toiminnan kehittämiseen, koska ne paljastavat työyhteisön sekä toimivat että kehittämistä vaativat asiat. Toimenpiteet on hyvä siirtää työhyvinvointisuunnitelmaan tai -ohjelmaan, jossa on määritelty niiden tavoitteet, vastuut, aikataulu ja seurantatavat. Vuoden lopussa kehittämisen vaikuttavuutta voidaan tarkastella vertailemalla saavutettuja tavoitteita strategiaan tavoitteisiin esimerkiksi henkilöstökertomuksessa. (Manka & Bondi 2015, 17–18.)

Sekä työnantajalla että työntekijällä on vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä ja sen edistäminen työpaikalla tapahtuu näiden yhteistyönä. Keskeiset työhyvinvointia tukevat toimijat ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Työkyvyn, työterveyden ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikan kumppani on työterveyshuolto. (Työterveyslaitos 2018a.)

## 2.1 Työkyky

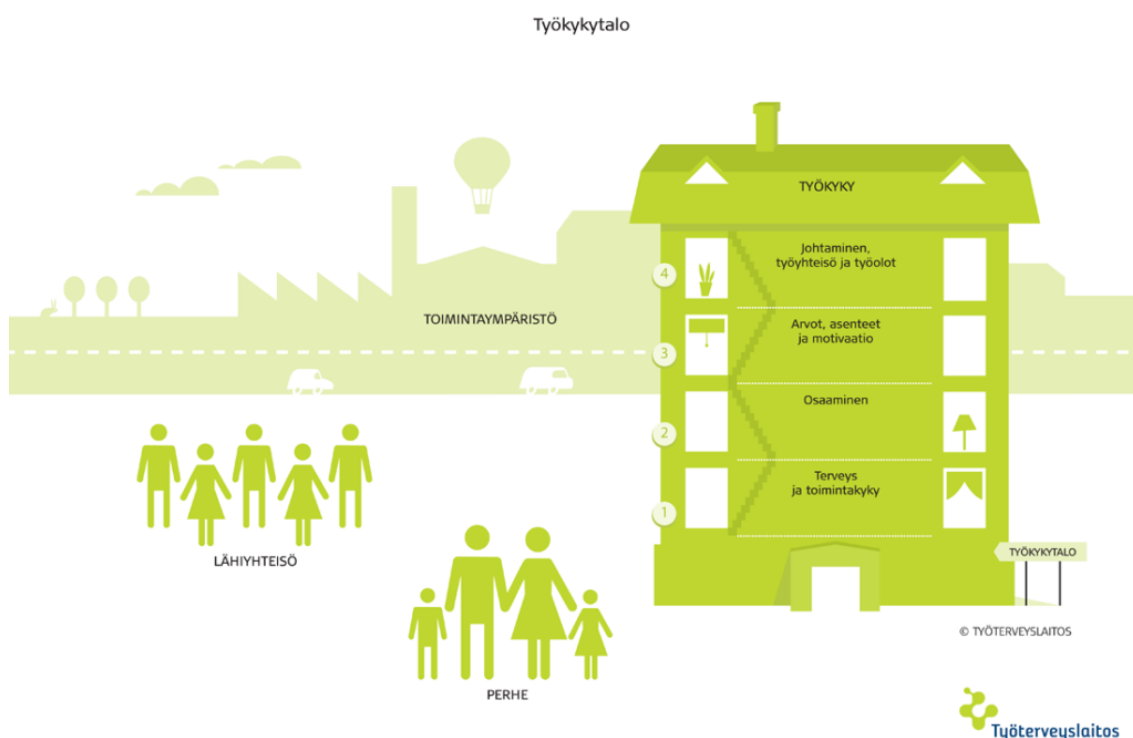
Työkyky-käsitteelle on vaikea löytää yhteistä määritelmää, jonka eri toimijat, kuten terveydenhuolto, työterveyshuolto, eläkelaitokset, kuntoutuslaitokset, työntekijät, työnantajat, tutkijat ja lainsäätäjät yksimielisesti hyväksyisivät. Työkyky on käsitteenä muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen myötä. Nykyisin työkyvyn määrittelyssä näytetään olevan yksimielisiä siitä, että työkyky ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan yksilön, työn ja ympäristön yhteinen ominaisuus. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 19–20.) Moderni työkyvyn käsite korostaa monipuolisuutta ja on sidoksissa sekä työhön että työyhteisöön (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 69). Työkyvyn voidaan katsoa tarkoittavan kaikkia niitä ominaisuuksia sekä erilaisia tietoja ja taitoja, joita yksilö tarvitsee kyetäkseen menestyksellisesti hoitamaan työtehtäviään (Colliander ym. 2009, 120).

Työssä osaaminen, eli ammattitaito, työn itsenäisyys, työtovereiden tuki ja esimiehen työlle antama arvostus parantavat työkykyä. Työkykyä vahvistavia tekijöitä ovat myös työtyytyväisyys, työn imu, ammatillinen itsetunto ja pätevyyden kokeminen. (Colliander ym. 2009, 137–138.) Työkyvyn riskitekijät voivat syntyä ja kasaantua monista eri lähteistä. Tällaisia riskitekijöitä voivat olla huonosti järjestetty työ, työn liian suuret fyysiset vaatimukset sekä kuormittava ja vaarallinen työympäristö. (Ilmarinen ym. 2003, 75–76.) Työkyvyn kohentaminen on usein helpompaa ja nopeampaa työtä kehittämällä kuin pelkällä työntekijöiden terveyden ja suorituskyvyn parantamisella. Työn sisällön ja työolojen korjaaminen on usein myös helpompaa kuin työtä haittaavien oireiden ja työkyvyn vajaiden poistaminen. (Colliander ym. 2009, 138.)

Työkykyä voidaan kuvata työkykytalon mallilla. Mallin on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen ja se perustuu tutkimuksiin, joissa selvitettiin työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Kyseinen malli on tehty Työterveyslaitokselle ja on löydettävissä muun muassa Työterveyslaitoksen verkkosivuilta.

Työkykytalon mallissa työkyky koostuu neljästä eri osa-alueesta, joiden tulisi tukea toisiaan. Kolme alimmaista kuvaavat henkilön omia voimavaroja ja ylin kerros itse työtä ja työoloja. Talon alimmainen kerros kuvaa henkilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Terveiden kanssa yhdessä ne muodostavat työkyvyn perustan. Seuraavana on ammatillinen osaaminen, joka muodostuu peruskoulutuksesta ja ammatillisista taidoista ja tiedoista. Vuosien varrella tämän kerroksen asiat korostuvat muun muassa uusien osaamisen alueiden syntyessä toimialoilla. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Kuten arvata saattaa, muun muassa työn mielekkyys vaikuttaa henkilön motivaatioon tehdä työtä. Negatiivinen asenne useasti vaikuttaa työelämästä luopumiseen esimerkiksi ennenaikaisen eläkkeen muodossa. Neljäs ja ylin kerros kuvaa konkreettisia asioita työpaikalla. Työ, työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvat tähän kerrokseen. Myös johtaminen on keskeinen osa neljättä kerrosta ja sen toimintaa. (Työterveyslaitos 2018b.) Hyvän ja kestävä työkyvyn perustana on, että työkerros ja yksilön voimavarakerrokset ovat keskenään tasapainossa ja oikeassa mittasuhteessa (Ilmarinen ym. 2003, 69). Työkykyä tukevat myös perhe, sukulaiset ja ystävien verkostot. Myös yhteis-

kunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat työkykyyn. Vastuu työkyvystä jakautuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos 2018b.)



Kuva 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2018b.)

## 2.2 Työn imu

Työn imu (Work Engagement) on myönteinen, täyttävä, työhön liittyvä mielen tila, jolle on tyypillistä tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudelle on tyypillistä korkea energiamäärä, henkinen joustavuus työskentelyn aikana, halukkuus panostaa työhön ja pysyvyyteen myös vaikeuksia kohdattaessa. Omistautuminen liittyy voimakkaasti omaan työhön. Sitä kuvataan työn merkityksellä, innostuksella, inspiraatiolla, ylpeydellä ja haasteella. Uppoutumiselle on luonteenomaista ihmisen syvä keskittyminen ja paneutuminen työhönsä, jolloin aika kulkee nopeasti ja siitä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Schaufeli & Bakker 2004, 4–5.)

Kun ihminen voi henkisesti hyvin, on hän myös innostunut työstään. Silloin hän kokee työnsä mielekkääksi ja haluaa kehittyä siinä. Työn imua voidaan vahvistaa kehittämällä sekä työn tekemisen tapoja että yrityksen menettelytapoja. Ke-

hittämiseksi riittää monesti pienetkin muutokset. Työhön liittyvää kehittämistä on mm. palautteen saaminen ja tuottaminen, tavoitteiden asettaminen ja vastuullisuus, vaihtelevat tehtävät ja mahdollisuus kehittyä, positiivinen vuorovaikutus, hyvien asioiden miettiminen sekä tulevaisuususkon vahvistaminen ja kiitoksen antaminen. Yrityksen menettelytapojen kehittämistä ovat mm. työn suunnittelu, johtaminen, osaamisen kehittäminen ja mahdollisuudet osallistua työnkiertoon, yhdessä oppimiseen ja koulutuksiin sekä urakehityksen tukeminen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 11–12.) Hakanen (2009) taas jakaa työn imua vahvistavat tekijät työhön ja muuhun kuin työhön liittyviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat: työtä ja työoloa koskevat ns. työn voimavarat, työasemassa tapahtuvat muutokset, ”tarttuminen” ihmisten välillä, yksilölliset voimavarat, palautuminen työpäivän rasituksesta, työn ja kodin rikastava vuorovaikutus sekä kodin voimavarat ja positiiviset interventiot (Hakanen 2009, 12.)

Työn imun ylläpitämiseksi on tärkeää jättää riittävästi aikaa palautumiselle ja voimien elvyttämiseksi. Työn imu ei ole työholismia. Ihminen voi kokea työn imumaisia piirteitä, mutta työholismissa työstä ei osata enää irrottautua. Kiireessä ja jatkuvissa vaatimuksissa oleva ihminen ei välttämättä huomaa siirtyvänsä työn imusta kohti uupumusta. Jatkuva kiire ja itselle asetetut korkeat vaatimukset johtavat helposti siihen, että virheet lisääntyvät, eikä työstä palautumiselle ja uuden kehittämiseksi jää enää aikaa. (Manka ym. 2009, 10.)

### **2.3 Työpahoinvointi**

Erilaiset työpahoinvointia aiheuttavat tekijät voivat olla työhyvinvoinnin esteenä. Pitkään jatkuessaan ne voivat aiheuttaa työn ilon katoamista ja työuupumusta. (Virolainen 2012, 30). Yleisimpiä työpahoinvoinnin osa-alueita ovat stressi, työuupumus ja työpaikkakiusaaminen.

Työstressiä aiheuttaa työntekijän ja työn väliset ristiriidat. Stressi voi olla sekä myönteistä että kielteistä. Hyvä stressi tuo henkistä painetta, jolla voidaan saada lisävoimaa työskentelyyn ja enemmän irti itsestä. Stressi muuttuu kielteiseksi



si, kun tämä henkinen ja fyysinen hälytystila jää päälle. (Koivisto 2001, 146–148.)

Virolaisen (2012) mukaan tyypillisiä stressitekijöitä työpaikalla ovat:

- kuormittava työympäristö (työ voi olla yli- tai alikuormittavaa)
- epäselvä rooli organisaatiossa
- työn varmuuden puute
- henkilösuhteet työpaikalla
- organisaatorakenne ja ilmapiiri. (Virolainen 2012, 32–34.)

Työn imun vastakohtana usein ajatellaan olevan työuupumus. Ne ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta silti erillisiä ilmiöitä. Ihminen, jolla ei ole työuupumusoireita, ei välttämättä koe työn imua. Vastaavasti taas, jos ihminen kokee vain vähän työn imua, se ei tarkoita, että hän kokisi työuupumusta. (Schaufeli & Bakker 2004, 4.)

Työuupumus on vakava, työssä kehittyvä, krooninen stressioireyhtymä. Sen voi saada aikaan pitkäkestoinen työstressi. (Virolainen 2012, 35) Uupumista voidaan kuvata työssä ylikuormittumisen ja turhautumisen aiheuttamaksi loppuun palamiseksi. Uupumista voivat aiheuttaa myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten taloudelliset vaikeudet, ongelmat perhepiirissä jne. Usein nämä myös heijastuvat työpaikalle ja aiheuttavat sitä myöten myös työuupumusta. (Koivisto 2001, 146–147.) Työuupumuksessa työntekijän psyykkiset voimavarat ehtyvät haitallisen työkuormituksen seurauksena. Työkuormituksella tarkoitetaan yleensä, että työtä on liikaa. Myös perustehtävän hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista vaikeuttavat asiat voivat lisätä työkuormitusta. Se voi olla myös merkki siitä, että organisaatiossa ei ole tarpeeksi hyvinvointia vahvistavia tai suojaavia tekijöitä. Kun työpaikan muut asiat eivät ole kunnossa, ihmiset uupuvat kuormituksen alla herkemmin. (Ahola 2011, 22.) Työuupumusta voivat aiheuttaa joko ammatilliset, työyhteisön sisäiset, kuten laadulliset ja määriälliset vaatimukset tai laajemmat työelämään liittyvät syyt (Koivisto 2001, 155).

Työpaikkakiusaamisesta voidaan puhua silloin, kun se on jatkuvaa ja toistuva kiusaamista, sortamista, mitätöintiä tai muuta kielteistä käyttäytymistä, minkä tu-

loksena ihminen kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi. Kiusaamisella voidaan aliarvioida toista ja heikentää hänen asemaa työyhteisössä. Se on aina yksilön oma henkilökohtainen kokemus, mutta tilanteessa voi olla myös tulkintoja ja näkemyksiä. Työpaikoilla syntyy joskus ihmisten välisiä konflikteja ja ristiriitoja, eivätkä ne aina ole kiusaamista. (Colliander ym. 2009, 238.) Pitkään jatkuessa kiusaaminen alkaa häiritä koko työyhteisön toimintaa sekä aiheuttaa haittaa ja vaaraa kiusatun terveydelle (Virolainen 2012, 44). Työpaikkakiusaaminen on kielletty työturvallisuuslain (738/2002) 28 §:n nojalla. Lain mukaan työnantajan on tiedon saatuaan ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.

Syitä työpaikkakiusaamiselle voivat olla esim. tilanteet, joissa henkilö on itse tavalla tai toisella ristiriidan tai kiistan osapuolena ja joissa hän ei ole tehnyt mitään provosoidakseen tilannetta, esim. henkilö on hakenut kiusaajan kanssa samaa työpaikkaa. Kaikki sellainen henkinen väkivalta, mikä uhkaa henkilön työhyvinvointia, loukkaa häntä tai on lakien mukaan syrjintää, häirintää, ahdistelua, epäasiallista tai epäoikeudenmukaista kohtelua, voidaan pitää työpaikkakiusaamisena. (Colliander ym. 2009, 240.)

### **3 Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys yritykselle. Se tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Henkilöstöjohtamisella pitää pystyä varmistamaan määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö sekä kyettävä huolehtimaan osaamisen riittävyydestä ja jatkuvasta kehittymisestä. Päämääränä on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Lisäksi on huolehdittava henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimuksien noudattamisesta. (Viitala 2014, 10.)

Henkilöstöjohtamisella pyritään houkuttelemaan yritykseen haluttuja henkilöitä ja pitämään nämä myös yrityksessä motivoimalla ja kannustamalla heitä (Österberg 2014, 127). Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on myös mahdollistaa henkilöstölle hyvät työnteon mahdollisuudet käytännössä. Näitä ovat mm. työolojen

riskien minimointi, turvallinen työympäristö, mahdollisiin ongelmiin nopea puuttuminen, ajanmukaiset ja ergonomiset sekä terveyttä edistävät työvälineet ja -tilat. (Suonsivu 2011, 137.)

Yksi hyvän henkilöstöjohtamisen tavoitteista on tuloksen ja työkyvyn johtaminen työntekijän iästä ja taustasta riippumatta. Sillä pitäisi pystyä parantamaan työn tuottavuutta olemassa olevilla resursseilla nykyisten työaikojen puitteissa. (Virtanen & Sinokki 2014, 148.) Käytännön henkilöstöjohtamiseen kuuluvat palautteen antaminen, palaverikäytännöt, motivointi, tiedonkulku, delegointi sekä esimiehen vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja hänen suhteensa alaisiin (Österberg 2014, 127).

Viitalan (2014) mukaan henkilöstöjohtamiseen voidaan katsoa sisältyvän kaikkein se tarkoituksellinen toiminta, millä varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen

- henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM)
- työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR)
- johtajuus ja esimiestyö (leadership). (Viitala 2014, 19.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan niitä yrityksen toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Työelämäsuhteiden hoidolla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitoa, joista tärkeimpinä alueina työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely, ja joissakin tapauksissa myös paikallinen sopiminen. Työelämäsuhteiden hoitaminen korostuu vaikeina aikoina. Keskeisimpänä osa-alueena henkilöstöjohtamisessa on johtajuus ja esimiestyö. Johtajat ja esimiehet toteuttavat henkilöstöjohtamisen eri asioita käytännössä. Käytännön johtamistyössä asiat sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voida täysin erotella. (Viitala 2014, 19–20.)

Johtamisella ja esimiestyöllä on vaikutusta siihen, miten onnistutaan motivoimaan henkilöstöä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi, ja kuinka kilpailukykyinen yritys on. Johtamisen tapa vaikuttaa myös työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Esimiehen tehtävänä on tiedonkulun varmistaminen, avoimen vuorovaikutteisen ja kannustavan ilmapiirin luominen sekä toimia esimerkkinä ja innostuneena kehittäjänä. (Österberg 2014, 127–128.) Tärkeimpänä johtamisessa ja esimiestyössä on suhde muihin ihmisiin. Oikeudenmukainen ja arvostava vuorovaikutus motivoivat tekemään tulosta, kun taas välinpitämätön ja epäasiallinen kohtelu lannistavat. (Kuusela 2013, 40.)

### 3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Esimiehen tehtävä työyhteisössä on toimia esimerkkinä työntekijöille sekä tunnistaa työyhteisön jäsenten hyvät ja myös kehittämistä vaativat puolet. Hänen on pyrittävä johtamaan ihmisiä yksilöinä. Hyvässä johtamisessa tärkeää on varmistaa, että jokainen tunnistaa oman roolinsa ja tehtävänsä sekä on vastuussa prosesseista, joihin osallistuu. Hyvän johtamisen tärkeitä elementtejä ovat valmentava johtamisote ja työyhteisön osallistaminen. (Manka ym. 2010, 41–42.)

Työhyvinvointia tulee johtaa strategisesti ja sen tulee olla suunniteltua, ennakoitavaa ja organisaation perustehtävää tukevaa. Ilman tätä työhyvinvoinnin edistäminen jää helposti julkilausumien tasolle. Työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat merkittävästi johtamisen käytännöt ja johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteen luonne. Johtaja luo luottamukseen perustuvan suhteen työntekijöihinsä tukiessaan tarvittaessa heitä ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä kunnioittamalla kuitenkin heidän tunteitaan. Tämä mahdollistaa avoimen ja tehokkaan vuorovaikutuksen työntekijöiden kanssa. Työhyvinvoinnin kannalta osallistuvaa ja vuorovaikutteista johtajuutta on pidetty onnistuneena johtamistapana. Työyhteisöissä, joissa johtamisella henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia korostetaan, työelämän laatu on parempi. Lisäksi työn rasittavuus, kiire, työpaineet ja työuupumus ovat vähäisempiä kuin hierarkkisissa ja ylhäältä johdetuissa yhteisöissä. Kannustus ja moti-

vointi ovat hyvinvointijohtamisessa johtajan keskeisimpiä tehtäviä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 77–78.)

Kun ihminen kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi sekä sellaiseksi, jossa on mahdollista käyttää sitä osaamista, jota hän itse ja työyhteisö arvostaa, työskentelee hän siinä todennäköisesti parhaiten ja tuottavimmin. Hyvä työilmapiiri antaa voimavaroja vaikeuksien kohtaamiseen ja voittamiseen. Menestyvässä työyhteisössä uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Yhdessä tekeminen ja yhdessä tapahtuva oppiminen ovat myös tärkeitä. Hyvin hoidetussa johtamisessa käydään aktiivista ja aitoa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja ollaan kiinnostuneita heidän näkemyksistään. Organisaation pitäisi olla myös matala ja selkeä, jolloin johtoa on helppo lähestyä ja se vastaa puheeseen. Ihmisten työsuhteiden kunnioittaminen, työntekijöihin sitoutuminen ja luottaminen ovat tärkeitä. Menestyvissä organisaatioissa ihmislähtöinen johtaminen on tärkeämpää kuin prosessien johtaminen. Yksilö on sellaisenaan arvokas, eikä hänen arvonsa perustu pelkästään suorituksiin. (Colliander ym. 2009, 61–62.)

Aholan (2011) mukaan esimiehen keskeisin tehtävä työhyvinvoinnin kannalta on huolehtia työnteon edellytyksistä siten, että työntekijät voivat keskittyä tekemään työtään. Onnistuakseen esimies tarvitsee kolme asiaa:

1. Tietoa työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työterveyden kannalta olennaisista ja keskeisistä asioista, jotta voi edistää niitä omalla toiminnalla.
  2. Ihmisiä ja asioita kohtaan rakentavan asenteen, jolla innostaa työntekijöitä ja edistää tavoitteiden saavuttamista.
  3. Yhdessä sovittuja toimintatapoja, joiden mukaan hän myös itse toimii.
- (Ahola 2011, 63.)

Johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Hyvä johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan, missä kaikki ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja pääsevät vaikuttamaan asioihin. Hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on tärkeää esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu ja mielipiteiden huomioon ottaminen. Kun ihmiset pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen, lisää se sitoutumista, työmotivaatiota ja tuottaa uusia

ideoita. (Juuti & Vuorela 2015, 23–24.) Alaisten kuuntelu, arvostus ja asiallinen ja kannustava palaute ovat hyvän esimiehen ominaisuuksia. Taitamattoman esimiehen ominaisuuksia ovat sulkeutuminen, tiedon jakaminen valikoiden ja satunnainen kannustaminen. (Colliander ym. 2009, 73–74.)

Keskustelukulttuurin tulisi työyhteisössä olla sellainen, mikä mahdollistaa oppivan vuorovaikutuksen arjen kohtaamisissa. Jokaisella pitäisi olla oikeus ja velvollisuus keskustella työasioista kaikkien kanssa asiallisesti loukkaamatta ja loukkaantumatta. Puheilla ja toiminnalla ei ole oikeutta loukata toista, mutta toisaalta asiallisesta palautteesta tai kysymyksestäkään ei saa loukkaantua. Asiallinen palautteen antaminen tai kysyminen ei ole arvostelua vaan toisen arvostamista. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 146.)

Jos työyhteisön keskustelukulttuuri ei ole avointa, voi se näkyä tulehtuneena ilmapiirinä keskinäisessä kommunikaatiossa ja työtavoissa. Käsittelemättömät asiat voivat aiheuttaa häirintää, epäasiallista kohtelua, kielteisiä sanattomia viestejä, yhteisöstä eristämistä, maineen ja aseman kyseenalaistamista, tiedon panttaamista ja ilkeilyä. Asian esille nostamisen esteenä voi olla leimautumisen ja koston pelko. Yhtenä syynä ongelmien vakavoitumiseen on, ettei niihin puututa ajoissa johtajien toimesta. Lisäksi voi olla, ettei johto ymmärrä ristiriitojen dynamiikkaa. Hankalissa tilanteissa johtajilla on vastuu avata keskustelu pelkäämättä mahdollisesti esiin tulevia tunteita. Kahden ihmisen väliset ristiriidat on pyrittävä selvittämään ennen kuin ne haittaavat koko työyhteisön toimintaa. Selvitystyön tarkoituksena pitäisi olla, että kumpikin voittaa, ja saavutetaan yhteisymmärrys. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 150–152.)

Kehityskeskustelu on työkalu, joka mahdollistaa työntekijän työhyvinvoinnin edellytyksistä huolehtimisen. Kehityskeskustelussa työntekijän tietämys oman työnsä merkityksestä, määrättyistä työtehtävistä ja asetetuista tavoitteista päivitetään. Lisäksi siinä arvioidaan hänen töidensä sujuminen sekä odotukset jatkolle. Kehityskeskustelun avulla esimies saa myös tietää, miten työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään, mitkä ovat tulevaisuuden toiveet ja millaisia ideoita ja ehdotuksia hänellä on oman työnsä tai työyhteisönsä kehittämiseksi. Kehityskeskustelujen lisäksi esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta tarvi-

taan säännöllisesti työn kannalta keskeisten kuulumisten vaihtoon sekä hankkeiden sujumisen arviointiin. (Ahola 2011, 83.) Kehityskeskustelusta on hyötyä niin esimiehelle kuin työtä tekevällä ihmiselle. Molemmat voivat avoimesti ja luottamuksellisesti vaihtaa mielipiteitään työstä ja yksikön tavasta toimia. Samalla kehityskeskustelussa luodaan olosuhteet yhteisen tulevaisuuden hahmottamiselle ja sopivan työmäärän tekemiselle sekä työntekijän jatkuvalla kehitymiselle. Tarkoituksena on solmia yhteisiä sopimuksia työhön liittyvistä tavoitteista. (Juuti & Vuorela 2015, 96–97.)

### **3.2 Muutos ja työhyvinvointi**

Muutoksilla organisaatio pyrkii yleensä parantamaan kilpailukykyä, tehokkuutta tai kasvua. Tyypillisiä työpaikoilla toteutettuja muutoksia ovat henkilöstön supistukset, toimintojen lakkauttaminen, päällekkäisyyksien karsiminen, organisatiouudistukset, ulkoistaminen, yrityskaupat tai kehittämishankkeet. (Järvinen 2014, Luku 5.)

Muutosjohtaminen on tullut osaksi jokapäiväistä johtamista. Muutoksissa tärkeää on etukäteissuunnittelu. Lisäksi muutoksen osapuolet on otettava mukaan muutosprosessiin mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta ihmiset ymmärtävät todellisen muutoksen ja pääsevät siihen sitoutumaan. Tärkeää on perustella muutos, viestiä muutoksesta sekä keskustella ja antaa mahdollisuus kysymysten, pelkojen ja muutosvastarinnan käsittelyyn. (Manka ym. 2010, 44.)

Organisaatioissa tapahtuvat muutos- ja kriisitilanteet koettelevat usein työilmapiiriä. Perinteisesti on ajateltu, että hyvä muutoksen läpivieminen vaatii erityistä johtamisen tapaa, muutosjohtamista (change management). Siinä muutoksesta tehdään selkeä projekti, jossa kaikkien tekemiset ja roolit on määritelty. Muutosprojektissa tärkeää on muutosviestintä. Ihmisten on hyvä tietää jo pelkästään työnsä kannalta, mitä ja milloin muutoksessa tapahtuu. Tätäkin tärkeämpää on tietää, mitä tapahtuu seuraavaksi. Ihmiset tarvitsevat myös tietoa muutoksen syistä, ja mitä muutos tarkoittaa henkilölle. (Aro 2018, 159–160.)

Muutoksessa ihmiset joutuvat miettimään oman selviämisensä lisäksi myös koko muutoksen mielekkyyttä ja tarkoitusta. Jos organisaation johto ei tiedota ja perustele muutoksen syitä, aiheuttaa se vääränlaisten mielikuvien syntyä ja leviämistä henkilöstön keskuudessa. Muutos uhkaa myös ihmisten itsemääräämispyrkimystä, jolloin vaarana on, että työntekijät kokevat olevansa vain pelinappuloita. Tämän takia onkin tärkeää, että ihmiset voisivat tuoda omia näkemyksiään ja pystyisivät vaikuttamaan muutokseen. (Järvinen 2014, Luku 5.)

Aron (2018) mukaan muutosjohtaminen yksinään ei siis riitä vaan tarvitaan lisäksi change leadershipiä eli ihmisten johtamista muutoksessa. Siinä motivoidaan ihmisiä muutokseen ja kohdataan heidän kysymyksensä sekä psykologiset tarpeensa. Yksi tapa johtaa ihmisiä muutoksessa on tarinan kerronta. Muutostarinassa muutos perustellaan ja sen tavoitteet kerrotaan julki. Tärkeää siinä on, että ihmiset pääsevät osallistumaan tähän tarinaan. Tärkein ominaisuus muutostarinalle on avoimuus. Tarinaa käsitellään muutoksessa olevien ihmisten kanssa ja pyydetään heiltä mielipiteitä. Jotta muutos onnistuisi, vaatii se johdolta ja esimiehiltä paljon. Heidän on oltava saatavilla ja käytettävissä sekä altistettava itsensä että muutoshanke kriittiselle arvioinnille. Kun ihmiset saadaan sitoutettua muutokseen, vähentää se muutosvastarintaa ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, mikä taas tukee työilmapiiriä. (Aro 2018, 159–160.) Muutostilanteessa yritysjohdon osuus on merkittävä. Johdon on oltava esimerkiksi, osallistuttava ja laitettava itsensä peliin. Johdon sitoutumisen puuttuminen vaikeuttaa muutostilanteen läpivientiä. Muutostilanne vaatii yrityksessä myös esimiesten, työterveydenhoidon, työsuojelun ja henkilöstöhallinnon tiivistä yhteistyötä ja yhteisiä tavoitteita. (Koivisto 2001, 68.)

Vaikeissa, tuskallisissa ja menestykseltään vaatimattomissa muutoshankkeissa mukana olleet ihmiset suhtautuvat muutoksiin yleensä pessimistisesti ja vihamielisesti. He epäilevät muutoksen käynnistäjien motiiveja ja heidän pätevyyttä. (Kotter 1996, 15.) Työpaikoilla muutos koetaan usein uhkana, joka synnyttää epävarmuutta, huolta, jännitystä pelkoja ja ahdistusta. Näihin kielteisiin reaktioihin vaikuttaa merkittävästi työpaikan historia. Muutosvastarinta on sellaisissa työyhteisöissä suurempaa, joissa henkilöstöllä on merkittäviä saavutettuja etuja,



vahvoja tottumuksia ja pitkän työsuhteet kuin sellaisissa, joissa näitä perinteitä ei ole. Yhteisöissä, joissa muutoksia on ollut useammin, ne eivät herätä niin vahvoja tunteita kuin yhteisöissä, joissa niitä on ollut vähemmän. Myös muutosten onnistumisilla on merkitys. Työyhteisöissä, joissa aikaisemmat muutokset on koettu onnistuneiksi, on vähemmän muutosvastarintaa kuin työyhteisöissä, joissa aiemmat muutokset ovat epäonnistuneet. (Järvinen 2014, Luku 5.)

Työyhteisössä tunteiden ja älyn tulisi olla tasapainossa. Muutostilanteessa pitäisi antaa tilaa ajattelulle ja tunteille. Tämä tarkoittaa, että ihmisille tulisi sallia tunteiden, myös negatiivisten, ilmaiseminen. Mikäli muutoksia tehdään useita peräkkäin pakotetulla tavalla, menettävät ihmiset hallinnan tunteensa työssään. Tämän myötä ihmiset alkavat suhtautua kielteisellä tai mekanistisella tavalla työhönsä, stressaantuvat tai palavat loppuun. (Juuti & Virtanen 2009, 137.) Nykyajan muutokset eivät ole enää selkeitä prosesseja, joilla on alku ja loppu. Organisaatiossa voi olla meneillään useita erilaisia muutosprosesseja, joilla voi olla ristiriitaiset tavoitteet. Organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuu nopeita muutoksia, mikä voi aiheuttaa muutosprosessien vaihtumista uuteen muutosprosessiin. Tämän vuoksi muutoksessa ihmisen johtaminen on tärkeää. (Aro 2018, 161.)

## **4 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät**

Tutkimuksellisen kehittämistyön erityispiirteitä ovat käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ja toteutus. Siinä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään niitä käytännössä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

#### 4.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Kehittämistyön lähestymistavaksi voidaan valita tapaus- tai toimintatutkimus. Lähestymistavan valintaan vaikuttaa kehittämistehtävän luonne. (Ojasalo ym. 2009, 37,51).

Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan tapaustutkimuksessa keskeistä on tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat. (Eriksson & Koistinen 2005, 1). Siinä tarkastellaan joko yhtä tai pientä joukkoa tapauksia. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. Kohde on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Tapaustutkimus sopii kehittämistehtävään lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita (Ojasalo ym. 2009, 52). Kaikki laadullinen tutkimus ei välttämättä ole tapaustutkimusta. Se saa kuitenkin vaikutteita muista laadullisen tutkimuksen suuntauksista. Usein tapaustutkimuksen aineisto voi olla kerätty monin eri tavoin ja peräisin moninaisista lähteistä. Tapaustutkimuksissa käytetään tyypillisesti laadullista aineistoa, mutta sen ohella voidaan käyttää myös määrällistä aineistoa. Tapaustutkimus kannattaa valita lähestymistavaksi, kun tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2005, 1–5.) Tapaustutkimus sopii sellaisiin tutkimuksiin, joissa tutkimuskohteen raja-  
aus voidaan tehdä täsmällisesti (Vilkkä 2005, 131). Sillä pyritään selvittämään jotakin, mikä ei ole entuudestaan tiedossa, mutta vaatii lisävalaisua. Tapaustutkimus tarkastelee usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä. Se soveltuukin hyvin vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. (Laine ym. 2007, 10.)

Toinen vaihtoehto opinnäytetyöni lähestymistavaksi on ollut toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen piirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Soveltavat ja kehitettävät teoriat, tutkimuksen kohteet ja kysymysten asettelut voivat olla hyvin erilaisia. Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa uutta tietoa sekä saada ai-

kaan muutosta edistämällä tai parantamalla tutkimuksen asiaintiloja. (Kuula 1999, 10–11.) Toimintatutkimus voidaan määritellä lähestymistavaksi, missä tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Toimintatutkimuksessa kohteena on aina jokin tietty yhteisö, esimerkiksi alueellinen yhdyskunta tai olemassa oleva ryhmä. (Eskola & Suoranta 2001, 126–129.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia organisaation nykytilaa sekä löytää työhyvinvointiin ideoita ja kehittämiskohteita. Tästä syystä lähestymistapana opinnäytetyössäni on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on myös aikataulullisesti paremmin toteutettavissa.

## **4.2 Kehittämistyön tiedonhankintamenetelmät**

Kehittämistyössä keskeistä on tiedonhankintamenetelmien moninaisuus. Käytettäviä menetelmiä ovat mm. haastattelu, osallistava havainnointi ja dokumenttianalyysi. Näillä saadaan tutkimukselle monenlaisia näkökulmia ja ideoita. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Haastattelu on suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, joka tähtää informaa-  
tion keräämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 42). Haastattelu on tilanne, jossa henkilö (haastattelija) esittää kysymyksiä toiselle henkilölle (haastateltava). Haastattelu on vuorovaikutusta ja tyypillisesti ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama keskustelu. Haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä. Haastateltavan on luotettava haastattelun luottamuksellisuuteen. (Eskola & Suoranta 2001, 85.)

Haastattelulla voidaan saada nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu kannattaa yhdistää kehittämistehtävässä muihin tiedonhankintamenetelmiin. Useimmiten eri menetelmät tukevat toisiaan ja haastattelun tehtävänä voi olla asioiden selventäminen ja syventäminen. Haastattelua voi käyttää myös vaikeiden ja arkojen asioiden selvittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 95).

Eskola ja Suoranta (2001) esittävät kirjassaan neljä eri haastattelutyyppiä: strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teema- ja avoin haastattelu. (Eskola & Suoranta 2001, 86). Termeissä on riippuen kirjallisuudesta hieman eri tulkintatapoja. Vilkan (2005) mukaan esimerkiksi puolistrukturoitu- ja teemahaastattelu ovat yksi ja sama asia. (Vilka 2005, 101). Hirsjärvi ja Hurme määrittelevät tutkimushaastattelumuodot kolmeen eri kategoriaan: lomake-, teema- ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 44).

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot ovat samat. Usein puhutaankin lomakehaastattelusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa toimitaan muuten samoin kuin strukturoidussa, mutta siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa aihepiiri ja teema-alueet on etukäteen määritelty, mutta siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Avoin haastattelu muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. Erityyppisillä haastatteluilla saadaan erilaista tietoa, joten haastattelutyyppi kannattaa valita tutkimusongelman perusteella. (Eskola & Suoranta 2001, 85–88.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Koska kyse on työhyvinvoinnista ja monet käsiteltävät asiat voivat olla arkaluonteisia, esimerkiksi ryhmähaastattelu ei tässä tapauksessa sovi vaihtoehdoksi. Koska tavoitteeni on saada TOB-kyselyn avulla selville työhyvinvoinnin kipukohtia, haastattelun rakenteen on hyvä olla suhteellisen tarkasti määritelty.

Havainnoinnin avulla voidaan saada selville, miten ihmiset käyttäytyvät, ja mitä luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtuu. Havainnointia voi käyttää ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta tutkiessa. Sitä voi myös käyttää haastattelun tai kyselyn lisänä ja tukena. (Ojasalo ym. 2009, 103).

Osallistuva havainnointi on aineiston keruutapa, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Tutkija voi olla toimivana yksilönä ai-

doissa luonnollisissa kenttätilanteissa tai esimerkiksi ulkopuolisena henkilönä havainnoitsijana. Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu tutkitavien henkilöiden ehdoilla. Tutkijan pitäisi vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkimansa yhteisön elämään ja tapahtumien kulkuun. (Eskola & Suoranta 2001, 98–102.) Havainnoija toimii sekä tutkijan että ihmisen roolissa. Osallistuva havainnointi tapahtuu usein ennalta valitusta teoreettisesta näkökulmasta ja on jollakin tavalla ennalta suunniteltua valitun näkökulman avulla. (Vilkka 2006, 44.)

Tutkijana toimin osana Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän henkilöstöä. Lisäksi toimin organisaation työhyvinvointiryhmässä, jonka tehtävänä on seurata kokonaisvaltaisesti oman toimialan työhyvinvoinnin toteutumisen osa-alueita, kehittää työhyvinvointitoimintaa ja vuosittain tarkastella Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän työhyvinvointiohjelman toteutumista sekä organisoida ja toteuttaa toimialan yhteisöllinen virkistystoiminta. Tämän vuoksi yhtenä tiedonhankintamenetelmänä on myös havainnointi.

Kaikkea aineistoa tutkijan ei tarvitse tehdä itse. Tutkimusongelmasta riippuen tutkija voi käyttää myös valmiita rekistereitä ja tilastoja sekä eri yritysten tekemiä mielipide- ja asennetutkimuksia. (Vilkka 2007, 30.) Monissa tapauksissa on myös järkevää turvautua sekundaariaineistoon sen sijaan, että keräisi kokonaan uutta (Eskola & Suoranta 2001, 117). Ennen valmiiden rekistereiden ja tilastojen käyttöä tutkimusaineistona on muistettava selvittää, mihin tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan tutkimusaineisto on alun perin kerätty. Lisäksi on selvitettävä rekisterin tai tilaston tekijä, mikä on ollut tutkimusaineiston keräämisen tapa, perusjoukko, otantamenetelmä, kato, luotettavuus ja pätevyys. (Vilkka 2005, 76.)

Opinnäytetyössäni käytän sekundaariaineistona organisaatiomme työolobarometrikyselyä. Kyselyn avulla kerätään näkemyksiä työhyvinvoinnin keskeisistä osa-alueista, kuten työn kehittävydestä, johtamisesta, tiedonkulusta, työkyvystä ja ergonomiasta. Kyselyn tulosten avulla saan lähtötilanteen työhyvinvoinnin kehittämiseksi Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä.

### 4.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Pohjatietona opinnäytetyölleni toimi Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä työolobarometrin vuoden 2017 tulokset. Tutkimus alkoi työolobarometrin tulosten analysoinnilla. Tästä sain pohjan tutkimustehtävälle, jonka tarkoituksena on selvittää, miten työhyvinvointi koetaan organisaatiossa, millä toimilla työhyvinvointia voidaan kehittää, ja miten muutos on otettu huomioon työhyvinvoinnissa.

Työolobarometrin tulosten analysoinnin jälkeen keräsin lisätietoa tutkimukseen erilaisista dokumenteista ja julkaisuista. Kun tietoperusta aiheesta oli hankittuna, keräsin tutkimusaineistoa henkilöstöhaastatteluilla.

Haastattelurunko on kasattu tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelut toteutin puolistrukturoituna haastatteluina. Haastattelun ensimmäisillä viidellä kysymyksellä selvitettiin haastateltavien työhyvinvoinnin nykytilaa ja mahdollisia ongelmakohtia. Seuraavilla kahdella kysymyksellä etsittiin työhyvinvoinnin kehittämiskohteita ja viimeisenä selvitettiin muutoksen vaikutusta työhyvinvointiin. Viime vuoden työolobarometrissa nousi vahvasti esille kiusaaminen ja epäasiallinen käytös. Näin ollen yksi kysymys liittyi myös siihen. Haastattelua testattiin yhden henkilön kanssa, jolloin huomattiin, että alkuperäinen kysymysjärjestys oli väärä ja muutama kysymys voitiin yhdistää. Leinosen, Otonkorpi-Lehtorannan ja Heiskasen (2017) mukaan kyselylomakkeita testataan usein koehaastatteluin. Tarkoituksena on antaa tietoa, miten hyvin lomakkeen kysymykset vastaavat tutkimusongelmaan. Lisäksi voidaan arvioida koko lomakkeen toimivuutta ja kysymysten validiteettia. (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 99.)

Haastatteluun valitsin satunnaisesti kuusi henkilöä Riverian oppilaitospalveluiden eri yksiköistä; henkilöstön kehittämispalveluista, opiskelijapalveluista, ravitsemuspalveluista, talous- ja hallintopalveluista, tietohallinnosta sekä tilapalveluista. Kaksi haastateltavista oli esimiesasemassa ja neljä toimivat työntekijänä. Haastateltavien sukupuolijakauma meni tasan, ja heidän keski-ikänsä oli 55 vuotta. Tämä on hiukan enemmän kuin oppilaitospalveluiden keski-ikä, joka on 51 vuotta.

Haastattelut toteutin maalīs–huhtikuun 2018 aikana. Kutsut haastatteluihin laitoin sähköpostitse, jonka liitteenä olivat haastattelukysymykset. Näin haastateltavat pääsivät etukäteen tutustumaan ja valmistautumaan itse haastatteluun. Haastattelukysymykset löytyvät tämän dokumentin liitteenä (liite 2). Haastattelut nauhoitettiin, jonka lisäksi tein jonkin verran muistiinpanoja. Haastattelut olivat luottamuksellisia, jonka mainitsin ennen jokaisen haastattelun alkua. Lisäksi kerroin haastattelun alussa, mistä tutkimuksessa on kysymys.

Dokumenttianalyysien ja haastatteluiden lisäksi keräsin tutkimusaineistoa havainnoimalla. Tätä helpotti se, että olen tutkittavassa organisaatiossa töissä.

#### **4.4 Tutkimusaineiston analysointi**

Haastatteluaineiston analyysin aloitin litteroinnilla eli muuttamalla aineiston tekstiksi. Litterointi oli raskas ja aikaa vievä prosessi. Tein litteroinnin sanatarkasti, mutta jätin siitä pois erilaiset tauot, äänensävyt ja huokaukset. Ruusuvuoren ja Nikanderin (2017) mukaan haastattelun litteroinnin tarkkuuden määräävät tutkimuskysymys ja analyysitapa. Kun tutkimuksessa kiinnitetään enemmän huomiota puheen sisältöön kuin tapaan, jolla haastateltava asian tuottaa, litteroidaan yleensä kaikki puhuttu. Tällöin tutkijan ei tarvitse välttämättä litteroida esim. huokauksia, taukoja tai äänensävyjä. Jos analyysitapana on sisältöanalyysi, riittää yleensä tämä litteroinnin tarkkuus myös siihen. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427–430.) Haastatteluista syntyi yhteensä 43 sivua tekstiä kirjaisinkoon olleessa 12 pt ja rivivälin 1,5.

Litterointien jälkeen jaottelin aineiston eri teemoihin tutkimuskysymysten mukaan. Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan teemoittelu on suositeltava analysointitapa, kun on tarkoitus ratkaista jotain käytännön ongelmaa. Aineistosta voidaan poimia tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Aluksi tekstimassasta on pyrittävä löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat. (Eskola & Suoranta 2001, 174–178.)

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Työolobarometrin tulokset

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän työolobarometrin (TOB) avulla kerätään näkemyksiä työhyvinvoinnin keskeisistä osa-alueista (mm. esimiestyö, tiedonkulku, kuormitus ja ergonomia). Viime vuonna Yhteiset palvelut ja Tilapalvelut olivat eri yksiköitä, joten ne näkyvät vuoden 2017 työolobarometrissä erillisinä. Organisaatiomuutoksen myötä vuoden 2018 alusta alkaen sekä Yhteiset palvelut että Tilapalvelut kuuluvat Oppilaitospalveluiden alle. Työolobarometri toteutettiin joulukuussa 2017.

Työolobarometrin tuloksista koostetaan ns. timanttimalli. Se koostuu *tiedottamisesta ja vuorovaikutuksesta, työn kehittävydestä, esimiestyöstä, hyvästä ergonomiasta, optimaalisesta kuormituksesta ja hyvästä työkyvystä*. Timanttimalli on yhteinen muiden suurten koulutuksen järjestäjien kanssa. Se on keskiarvo seuraavista työolobarometrin väitteistä:

#### Tiedottaminen ja vuorovaikutus

- Tietoa vaihdetaan työyksikön sisällä
- Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme
- Toimintamme oppilaitoksessa on yhteisen arvomme mukaista (Toimimme vastuullisesti yksin ja yhdessä)
- Olen selvillä työyksikköni tavoitteista
- Koen työyksikköni ilmapiirin rakentavaksi ja avoimeksi
- Saan työyksikössäni palautetta onnistumisesta
- Olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamiseen
- Yhteistyö työyksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa

#### Työn kehittävyys

- Minulla on mahdollisuus toimia itsenäisesti työssäni
- Minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni
- Minulla on mahdollisuus olla vaikuttamassa omaa työtäni koskeviin muutoksiin
- Uuden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä

#### Esimiestyö

- Olen tyytyväinen lähimmältä esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen
- Olen tyytyväinen työyksikköni johtamiseen
- Olen tyytyväinen oppilaitokseni johtamiseen
- Koen työni merkitykselliseksi
- Oppilaitoksessani huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista
- Koen esimieheni toimintatavat oikeudenmukaisiksi



### Hyvä ergonomia

- Työympäristössäni on ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisissa jne. (käännetty)
- Työympäristössäni on ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. (käännetty)

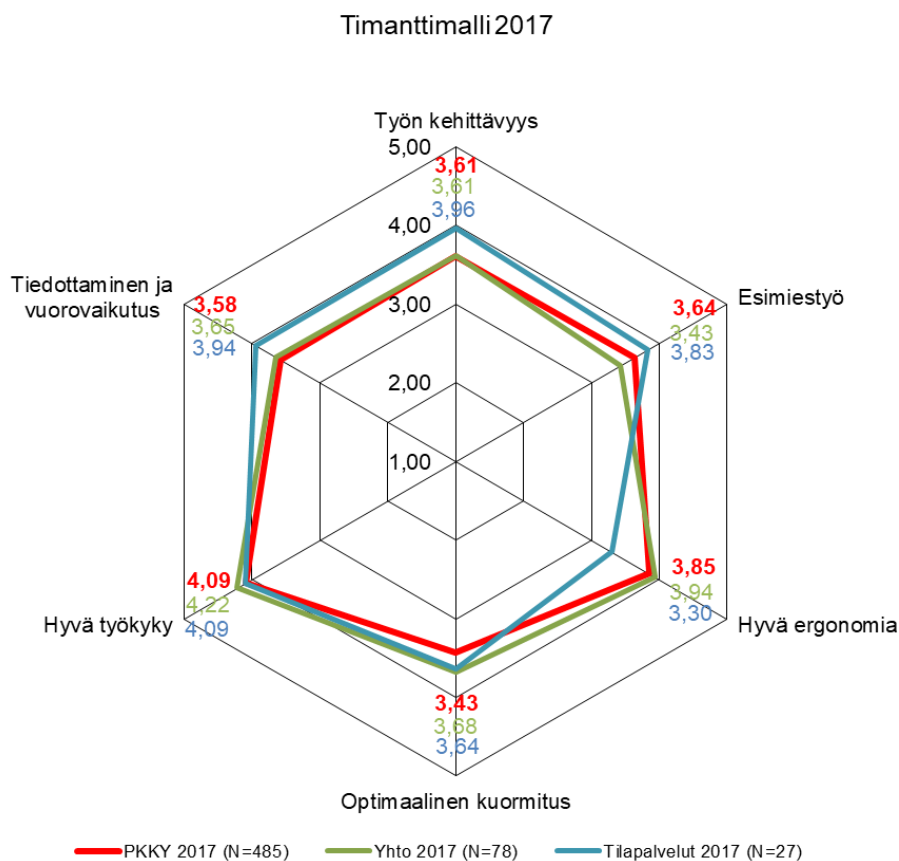
### Optimaalinen kuormitus

- Pidän työmäärääni kohtuuttomana (käännetty)
- Tunnen olevani yllirasittunut (käännetty)
- Selviydyn työtehtävistäni yleensä normaalin työajan puitteissa

### Hyvä työkyky

- Tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen
- Koen jaksavani työssäni hyvin
- Oma työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on (erittäin huono – erittäin hyvä)
- Oma työkykyni työn psyykkisiin ja sosiaalisiin vaatimuksiin nähden on (erittäin huono – erittäin hyvä)

Alla olevasta kuvasta (kuva 4) näkyy, miten nämä eri osa-alueet sijoittuvat Yhteisissä palveluissa ja Tilapalveluissa. Kaaviossa näkyy myös vertailun vuoksi koko PKKY:n tulokset. Kaaviossa punaisella viivalla on esitettynä PKKY, vihreällä Yhteiset palvelut ja sinisellä Tilapalvelut. Asteikkona kyselyssä on 1 (erittäin huono) – 5 (erittäin hyvä).



Kuva 4. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän timanttimalli 2017.

Timanttimallin tulokset ovat kauttaaltaan melko hyvät, eivätkä ne merkittävästi poikkea koko koulutuskuntayhtymän tuloksista. Tilapalveluiden *hyvä ergonomia* on sekä koko PKKY:tä että Yhteisiä palveluita heikompi, jonka selittää hyvin pitkälti heidän erilainen työn luonne. Toisaalta Tilapalveluiden *työn kehittävyys* ja *tiedottaminen ja vuorovaikutus* ovat korkeampia kuin PKKY:llä ja Yhteisillä palveluilla. Tämä voi ainakin osaksi johtua siitä, että yksikkönä Tilapalvelut ovat huomattavasti pienempi.

Kun vertaa näitä lukemia edellisvuoden vastaaviin, huomaa, että pientä laskua on tapahtunut. Osasyynä tulosten laskemiseen voidaan pitää meneillään ollutta muutosta. Lasku ei kuitenkaan ole ollut niin merkittävä, että selviä johtopäätöksiä asiasta voisi tehdä. Tilapalveluilla kaikki osa-alueet olivat taas poikkeuksellisesti nousseet. Mielenkiintoista on myös todeta, että muutoksesta huolimatta optimaalinen kuormitus on parantunut (taulukko 1).

Taulukko 1. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä timanttimallin arvot 2016 – 2017.

	<b>Työn kehittävyys</b>	<b>Esimiestyö</b>	<b>Hyvä ergonomia</b>	<b>Optimaalinen kuormitus</b>	<b>Hyvä työkyky</b>	<b>Tiedottaminen ja vuorovaikutus</b>
<b>PKKY 2017</b>	3,61	3,64	3,85	3,43	4,09	3,58
<b>PKKY 2016</b>	3,75	3,73	3,87	3,43	4,18	3,70
<b>Yhto 2017</b>	3,61	3,43	3,94	3,68	4,22	3,65
<b>Yhto 2016</b>	3,67	3,57	4,05	3,60	4,26	3,69
<b>Tilapalvelut 2017</b>	3,96	3,83	3,30	3,64	4,09	3,94
<b>Tilapalvelut 2016</b>	3,73	3,79	3,16	3,46	3,95	3,72

Kun tarkastellaan työolobarometrin yksittäisiä kysymyksiä, löytyy sieltä kuitenkin asioita, jotka kaipaivat parantamista. Alla olevaan taulukkoon on tuotu kuusi huonoimmin Yhteisissä palveluissa pisteitä saanutta kysymystä. *Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen* oli selkeästi huonoimman arvon saanut kysymys Yhteisissä palveluissa. Tähän osasyynä on varmasti se, että Yhteisillä palveluilla ei ollut vuonna 2017 ollenkaan työhyvinvoinnin virkistysrahaa käytössä toisin

kuin muilla yksiköillä. *Ammattitaitoa kehittävän koulutuksen saaminen* on myös kohtalaisen heikolla tasolla. Lisäksi *palautteen antaminen ja saaminen* ovat koko koulutuskuntayhtymän tasolla melko alhaalla. Myöskään *koulutuskuntayhtymän johtamiseen* ei olla kovinkaan tyytyväisiä. Oman työn *muutokseen vaikuttamisen* tulos on myös jonkin verran alhainen. Näiden isojen muutosten aikaan sen toisaalta olisi voinut kuvitella olevan jopa heikompi (taulukko 2).

Taulukko 2. Työolobarometrin heikoimmat tulokset Yhteisissä palveluissa.

	Yhto	Tilapalvelut	PKKY
<b>Oppilaitoksessani huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista</b>	2,94	3,70	3,26
<b>Viimeisen vuoden aikana olen hankkinut ammattitaitoani kehittävää koulutusta</b>	3,01	2,81	3,19
<b>Saan työyksikössäni palautetta onnistumisesta</b>	3,08	3,56	3,13
<b>Työyksikössäni annetaan rakentavaa palautetta</b>	3,08	3,54	3,18
<b>Olen tyytyväinen kuntayhtymäni johtamiseen</b>	3,17	3,62	3,16
<b>Minulla on mahdollisuus olla vaikuttamassa työtäni koskeviin muutoksiin</b>	3,26	3,59	3,24

Työolobarometriä tutkiessa oli mielenkiintoista huomata, että työkyky koetaan niin Yhteisissä palveluissa ja Tilapalveluissa kuin koko kuntayhtymässä erittäin korkeaksi, mikä on työhyvinvoinnin kannalta hyvä asia. Toisaalta taas yksittäisissä kysymyksissä työhyvinvoinnista huolehtiminen oli kaikkein heikointa. Kokonaisuutena työolobarometrin tulokset olivat kuitenkin hyvät, eikä merkittävää pudotusta edellisvuoteen ole ollut. Näin ollen tämän perusteella kehittämiskohteiden löytyminen on haasteellista.

Vuoden 2017 työolobarometrin hälyttävimmät tulokset koskivat kiusaamista. Edellisinä vuosina kiusaamista on seurattu kahdella kysymyksellä: *Olen kokenut työssäni henkistä väkivaltaa (esim. kiusaamista) viimeisen vuoden aikana* ja *Olen kokenut fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa työssäni viimeisen vuoden aikana*. Vuonna 2016 *henkistä väkivaltaa* oli kokenut Yhteisissä palveluissa seitsemän henkilöä, Tilapalveluissa yksi henkilö ja koko koulutuskuntayhtymässä 36 henkilöä. *Fyysistä väkivaltaa* ei Yhteisissä palveluissa ja Tilapalveluissa ollut kokenut kukaan ja koko koulutuskuntayhtymässäkin vain viisi henkilöä. Henkistä väkivaltaa esimiehen taholta oli kokenut Yhteisissä palveluissa neljä henki-

löö, kollegan taholta yksi henkilö, alaisen taholta yksi henkilö ja muulta taholta kaksi henkilöä. Tilapalveluissa henkistä väkivaltaa oli koettu kollegan taholta.

Vuoden 2017 työolobarometrissä kiusaamista ja epäasiallista käytöstä seurattiin useammalla kysymyksellä. Henkisen ja fyysisen väkivallan kokemisen lisäksi kysyttiin: *Olen kokenut eriarvoista kohtelua tai syrjintää työssäni viimeisen vuoden aikana* ja *Olen kokenut epäasiallista käytöstä työssäni viimeisen vuoden aikana*. Henkisen väkivallan kokemista oli suurin piirtein saman verran kuin edellisenä vuotena. Yhteisissä palveluissa *henkistä väkivaltaa* oli kokenut kuusi henkilöä, Tilapalveluissa yksi henkilö ja koko koulutuskuntayhtymässä 33 henkilöä. *Fyysistä väkivaltaa* ei ollut kokenut Yhteisissä palveluissa ja Tilapalveluissa kukaan ja koko koulutuskuntayhtymässä 10 henkilöä. *Eriarvoista kohtelua* Yhteisissä palveluissa oli kokenut 19 henkilöä, Tilapalveluissa kaksi ja koko koulutuskuntayhtymässä 75 henkilöä. *Epäasiallista käytöstä* oli taas kokenut Yhteisissä palveluissa 16 henkilöä, Tilapalveluissa kolme ja koko koulutuskuntayhtymässä 95 henkilöä. Kiusaamista ja epäasiallista käytöstä oli esimiehen taholta kokenut Yhteisissä palveluissa 14 henkilöä ja Tilapalveluissa kaksi henkilöä. Kollegan taholta sitä oli kokenut Yhteisissä palveluissa 10 henkilöä ja Tilapalveluissa kaksi, ja alaisen taholta Yhteisissä palveluissa yksi ja muulta taholta Yhteisissä palveluissa viisi ja Tilapalveluissa yksi henkilö (taulukko 3 ja taulukko 4).

Taulukko 3. Työpaikkakiusaamisen kokeminen vuonna 2017.

	Kyllä	En	Yht	Kyllä-%
<b>Olen kokenut työssäni henkistä väkivaltaa (esim. kiusaamista) viimeisen vuoden aikana</b>				
Yhto	6	71	77	8 %
Tilapalvelut	1	25	26	4 %
PKKY	33	446	479	7 %
<b>Olen kokenut fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa työssäni viimeisen vuoden aikana</b>				
Yhto	0	78	78	0 %
Tilapalvelut	0	27	27	0 %
PKKY	10	474	484	2 %
<b>Olen kokenut eriarvoista kohtelua tai syrjintää työssäni viimeisen vuoden aikana</b>				
Yhto	19	58	77	25 %
Tilapalvelut	2	24	26	8 %
PKKY	75	402	477	16 %
<b>Olen kokenut epäasiallista käytöstä työssäni viimeisen vuoden aikana</b>				
Yhto	16	61	77	21 %
Tilapalvelut	3	23	26	12 %
PKKY	95	382	477	20 %

Taulukko 4. Työpaikkakiusaamisen tahot vuonna 2017.

<b>Olen kokenut edellistä esimiehen taholta</b>	
Yhto	14
Tilapalvelut	2
PKKY	49
<b>Olen kokenut edellistä kollegan taholta</b>	
Yhto	10
Tilapalvelut	2
PKKY	50
<b>Olen kokenut edellistä alaisen taholta</b>	
Yhto	1
Tilapalvelut	0
PKKY	4
<b>Olen kokenut edellistä muulta taholta</b>	
Yhto	5
Tilapalvelut	1
PKKY	16

Henkisen ja fyysisen väkivallan kokeminen on pysynyt Yhteisissä palveluissa, Tilapalveluissa ja koko koulutuskuntayhtymässä edellisvuoden tasolla. Uudet työpaikkakiusaamisen selvittämistä täydentävät kysymykset toivat kuitenkin selvästi esille, että henkilöstä kokee epätasa-arvoista kohtelua ja epäasiallista käy-

töstä. Mielenkiintoista on myös huomata, että kiusaamista koetaan yhtä lailla sekä esimiehen että kollegan aiheuttamana.

## 5.2 Miten työhyvinvointi koetaan organisaatiossa?

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat kokevat oman työhyvinvointinsa tällä hetkellä kohtalaisen hyväksi. Vaikka organisaatiossa on muutoksen vuoksi koettu välillä suurtakin työn kuormitusta, koki moni siitä huolimatta voivansa olosuhteisiin nähden hyvin. Osa vastaajista sanoikin, että vielä puoli vuotta sitten hyvinvointi ei ollut näin hyvä.

Tällä hetkellä kohtuullisen hyvä. Kuitenkin on eletty minunkin tässä firmassa oloaikana muutosaikaa ja jos siihen peilaa, miten ite on täällä viihtynyt, niin työhyvinvointi on niin hyvää, kun se siinä tilanteessa voi olla. [Haastateltava 1]

Se on välillä hyvä ja välillä huono. Se riippuu sitten työn kuormituksesta. [Haastateltava 3]

Mukava on tulla töihin kyllä, mutta nyt tämän hetken muutosten kourissa aina joskus tuntuu, että kun ei tarvitsisi tulla. [Haastateltava 5]

Haastattelujen perusteella oma työhyvinvointi koettiin hyväksi monestakin erisyystä. Osalle syynä hyvälle työhyvinvoinnille oli, ettei organisaatiomuutos ollut koskettanut hänen yksikköään, ja osalla muutoksen myötä vaihtuneet työtehtävät olivat parantaneet työhyvinvointia. Työterveyshuolto koettiin toimivan erittäin hyvin. Samoin työolosuhteen ja -välineet on hoidettu organisaatiossa haastateltavien mukaan hyvin.

Jokainen haastateltava koki pystyvänsä vaikuttamaan ainakin jossain määrin omaan työhönsä ja sen sisältöön. Esimiesasemassa olevilla nämä vaikutusmahdollisuudet olivat luonnollisesti suuremmat. Esimiehet kokivat vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen lisäävän myös vastuuta.

Suurin osa haastateltavista koki työssään kuormittavuutta. Osalle kuormitus oli hetkittäistä ja osalle myös jatkuvaa. Kuormittavuutta kokivat yhtä lailla esimiehet

kuin työntekijät. Yleisesti ottaen muutosta pidettiin suurimpana syynä työn kuormitukseen.

Sanotaan, että ei voi sanoa, että sopivaa vaan enemmänkin kääntäisin sinne kuormittavan puolelle. Se ei ole pelkästään sellaista syklistä. Joskus on hirveän kiire, sellaisia syklisiä hetkiä, että tulee asioita, niin kuin joku ei toimi. Niin se ei ole se, mikä kuormittaa. Mutta kyllä se kuormittaa tuo normikuorma. [Haastateltava 1]

Välillä sitä tosiaan on, että tuntuu niin kuin viime syksynä ja loppuvuodesta se oli kyllä aika kuormittavaa se minun työ. Tuntui, että aamulla kun tuli töihin tuntui, että miten selviit tästä päivästä ja töistä. Kun oli sitä kaikkee uutta, mikä piti itse selvittää ja ottaa selville. [Haastateltava 3]

Ehkä enemmänkin siinä työkuormassa on tällä hetkellä ongelmana se, että kun meillä on ollut tämä halvatun reformi hallituksen takia ja sitten organisaatiomuutos. [Haastateltava 4]

Kyllä se itseasiassa on jatkuvasti kuormittavaa. Sitten kun rupeaa miettimään, että onko yksikään päivä semmoinen, että on fiilis, että olen tänä päivänä tehnyt kaiken sen mitä minä kerkesin, niin voi sanoa rehellisesti, että ei. [Haastateltava 6]

Työkaverien tukea pidettiin tärkeänä, ja sitä myös haastateltavat kokivat saavansa. Osassa yksiköissä on käytössä ns. varamiesjärjestelmä, joka mahdollistaa sen, että kuormitustilanteissa tai toisen poissa ollessa työtehtäviä voidaan jakaa. Työtovereiden tarjoama henkinen tuki koettiin myös tärkeäksi työssäjaksamisessa. Esimiehet taas kokivat tärkeänä ammattitaitoisen henkilökunnan. Kun henkilökunta osaa asiansa, ei esimiehen tarvitse käyttää energiaansa heidän päivittäisen työstä suoriutumisen seuraamiseen. Lisäksi hyvä työilmapiiri ja yhteishenki helpottavat sekä tuen antamista että saamista.

Jokainen haastateltava kertoi saaneensa koulutusta kehittääkseen ammattitaitoaan. Suurin osa koulutuksesta on organisaation sisäistä joko esimiehen tai jonkun asiantuntijan pitämää. Ulkopuoliseen koulutukseen henkilökunta myös pääsee, mutta se vaatii omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta. Muutokseen liittyvää koulutusta haastateltavat olisivat toivoneet olevan enemmän. Koulutuksia pidettiin yleisesti tärkeänä, mutta vielä tärkeämpänä pidettiin, on omaa halua ja taitoa selvittää ja kehittää asioita.

### 5.3 Millä toimilla työhyvinvointia voidaan kehittää?

Haastateltavien mielestä työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan toisten kunnioitusta, avointa ilmapiiriä ja esimiestyön kehittämistä. Toisten kunnioittamisessa tärkeäksi koettiin toisen työn arvostusta, yhteen hiileen puhaltamista ja vastuun antamista toisille. Tärkeänä pidettiin myös avoimempaa ilmapiiriä, avointa palautteen antamista ja luottamusta. Esimiesten roolia korostettiin työhyvinvoinnin kehittämisessä. Organisaatiomuutoksen myötä monelle on vaihtunut esimies, mikä on luonut epävarmuuden tunnetta. Esimiehen tukea ja turvaa kaivattiin muutostilanteessa. Työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen ja tiedottaminen ovat keinoja, joilla esimies voi tukea työntekijöitään. Johtamistyössä toivottiin selkeää tavoitteellista johtamista. Lähijohtaminen koettiin myös entistä tärkeämmäksi. Organisaatiomuutoksen myötä tulleet isommat tiimit arveluttivat haastateltavia. Lähijohtamisen pelätään vähentyvän tämän vuoksi. Toivottiin, että esimies huomaa, kuuntelee, keskustelee ja koettaa ymmärtää arjessa työntekijää.

Kyllä minä kaipaisin sellaista avoimempaa ilmapiiriä. Täällä tehdään hommia vähän omassa roolissa ja omassa kopissa. [Haastateltava 1]

Työhyvinvointia voisi kehittää sillä, että kunnioittaa toinen toistensa työtä. Nämä kaikki muutokset ja pitkät yt-neuvottelut on ollut, niin nämä ovat tavallaan sitä meidän työilmapiiriä syönnneet. Huonompaan suuntaan on muuttunut. Tietyllä tavalla sellaista kyräilyä. Epävarmuus luo sitä kyllä. Kaikki tällainen niin kuin vaikuttaa myös tähän työhyvinvointiin suurissa määrin oikeestaan. Enemmän kuin mitkään jotkut tyhy-jutut. Se toisen työn arvostus. [Haastateltava 3]

Kaipaisin hyvin määrämittaista, selkeätä, tiettyyn tavoitteeseen johtavaa johtamista, enkä semmoista pienistä asioista palasina eteenpäin vievää johtamista. [Haastateltava 1]

Sillä tavalla, että esimies oikeasti aidosti arjessa huomaa sen työntekijän. Kysy siltä, miten sinä voit. Sanoisin näin, että jos organisaatiossa on huono työhyvinvointi, enemmän pitää keskittyä arjen esimiestyöhön ja siihen, että esimies aidosti kuuntelee, keskustelee, koettaa ymmärtää. [Haastateltava 4]

Virkistystoiminnalla eli ns. tyhy-toiminnalla on myös merkitystä, kun kehitetään työhyvinvointia. Tärkeänä pidettiin, että organisaatiossa on samat arvot kaikille.



Suurta ihmetystä herätti, miksi Yhteisiltä palveluilta leikattiin virkistysrahat vuonna 2017 kokonaan pois. Tämän vuoksi koettiin olevan eriarvoisessa asemassa muuhun organisaatioon nähden. Virkistystoiminnan tärkeimpänä hyötynä tuli esille keskinäinen kanssakäyminen ja yhteinen toiminta. Ihmiset pääsivät tutustumaan paremmin toisiinsa, mikä itsessään voi jo parantaa työilmapiiriä. Tällainen toiminta koetaan yhteishengen luojana. Yhteinen toiminta koettiin tärkeäksi nimenomaan tiimien kesken, ei niinkään koko organisaation tapahtumana. Kaikki eivät kuitenkaan pääse osallistumaan erilaisiin yhteisiin tapahtumiin jo pelkästään oman työnluonteensa takia (esim. ruokapalveluhenkilökunta, tietohallinto). Tällöin erilaiset virikesetelit ovat yksi hyvä tapa tarjota tyhytoimintaa. Smartum-seteleitä pidettiin tärkeänä tapana tarjota virikkeitä. Arjen työhyvinvoinnin merkitys on kuitenkin suurempi kuin virkistystoiminta ja tyhytapahtumat. Pelkällä tyhy-toiminnalla ei työhyvinvointia korjata. Kun arjen työhyvinvointi on kunnossa, tyhy-toiminta on silloin aidoimmillaan. Tällöin henkisesti hyvinvoiva henkilökunta virkistäytyy ja kokoontuu porukalla iloitsemaan saavutuksistaan. Se nostattaa porukkahenkeä ja kannustaa jaksamaan vähän paremmin.

#### **5.4 Miten muutos on otettu huomioon työhyvinvoinnissa?**

Muutosvauhti koettiin kovaksi, ja muutosten määrä rajuksi. Nämä asiat tulivat esille kaikissa haastatteluissa. Muutosten aikatauluja ei pidetty realistisena ja niihin toivottiinkin pitkäjänteisyyttä. Tällöin henkilökunta kerkeäisi sisäistää kaikki asiat ja valmistautua niihin. Monilla aloilla muutoksiin valmistautumisaika oli liian lyhyt. Olisi toivottu pidempää aikaa, jolloin olisi kerennyt valmistella, rakentaa ja miettiä muuttuvat asiat. Haastateltavien mielestä kaikkia isoja muutoksia ei olisi tarvinnut tehdä samaan aikaan. Reformimuutos olisi tullut joka tapauksessa, mutta kun samalla tehtiin myös organisaatiomuutos, tuntuivat muutokset entistä suuremmilta. Moni haastateltava koki, että organisaatiomuutos olisi voitu tehdä myöhemmin. Vanhalla organisaatiolla reformimuutos olisi mahdollisesti saatu pyörimään paremmin. He olisivat tienneet, mitä pitää tehdä, ja miten viedä muutos läpi, että reformi saadaan vietyä arkeen. Sen jälkeen olisi voitu vasta toteuttaa organisaatiomuutos. Tiedotteita muutoksesta koettiin tulleen, mutta nii-

tä oli tullut myös niin paljon, ettei kaikkea oltu keretty täysin sisäistää. Muutokseen valmistautuminen vei paljon aikaa ja resursseja, joka aiheutti sen, ettei kaikkiin asioihin keretty paneutua. Kaikki muutokset saatiin vietyä läpi, mutta moni työntekijä joutui sen vuoksi koviin. Ongelmana koettiin myös se, että esimiesten tavoitettavuus on heikentynyt. Monen asian muututtua ovat myös työtehtävät saattaneet muuttua. Tämä on aiheuttanut epävarmuutta, johon esimiehen tukea olisi kaivattu.

Talon johdon olisi pitänyt pystyä enemmän ennakoimaan, että kun meillä tulee tällainen muutos, niin mitä se tarkoittaa meidän henkilöstöryhmien kannalta, niin työntekijän kuin päälliköiden ja johtajien kannalta. [Haastateltava 4]

Me on tehty muutos ja on oletettu, että me keitetään siinä mukana ja muutoksen jälkeen katsotaan, mikä on tilanne. Mutta kun se aikataulu oli mitä oli, se oli hirveän kiireinen, ne muuttu ne suunnitelmat ja ensin piti tulla toukokuussa, sitten piti tulla kesäkuussa, elokuussa. Tämöinenhän aiheuttaa epävarmuutta, kun et tiedä, mitä tapahtuu. Muutosvauhti oli kova ja aikataulu oli kova. Oliko sillä muutoksella nyt niin kiire. Okei reformi tulee, no reformi olisi tullut nyt joka tapauksessa. Se olisi tullut, vaikka olisimme olleet Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Oliko se alkuperäinen aikataulu edes realistinen. Siinähan se vedettiin läpi, mutta oliko se henkilöstön kannalta hyvä. [Haastateltava 1]

Jotenkin tuntui, että se organisaatiouudistus ei ollut valamiiksi loppuun asti ajateltu. Se ei ollut vielä tuolloin syksylläkkään selvillä minkälainen siitä tulee. Täällä päässä se valmistelu oli niin lyhyt aika. Ois pitänyt olla pitempi aika täällä sitä valmistella, rakentaa ja miettiä, miten kaikki mennee. [Haastateltava 3]

Ei ole taidettu ottaa, ei todellakaan. Sehän on jäänyt sivuseikaksi, että pärjää vaan sinä, miten pärjää. Miten sinulla omat voimavarat riittää tähän? Miten pysyt näissä mukana. Olisi voitu tehdä paremmin. Esim. liian lyhyelle ajalle tulee liian monta muutosta. Tässä olisi voitu pitkällä aikajänteellä tehdä näitä. [Haastateltava 5]

Haastateltavien mielestä työhyvinvointiin ei juurikaan kiinnitetty huomiota muutoksen aikana. Muutos ja varsinkin nopeasti tapahtunut muutos on aiheuttanut paljon epävarmuutta, joka jo itsessään heikentää työhyvinvointia. Henkilökunta koki, ettei heidän jaksamiseen kiinnitetty tarpeeksi huomiota muutoksen aikana. Organisaatiossa tehtiin vain muutokset ja katsottiin sitten sen jälkeen, miten työntekijät kestävät mukana. Haastateltavat olisivat toivoneet koulutusta, henkistä tukea ja tarpeeksi paljon keskustelua siitä, miten tämä muutos saadaan

vietyä kunnolla läpi. Ihmiset myös kokevat, että nyt pitäisi henkilökunnalle antaa aikaa omaksua ja sopeutua muutoksiin, ettei kukaan pala loppuun. Huolta kannettiin myös opiskelijoista. Onko näillä muutoksilla ollut vaikutusta opiskelijoihin? Varsinkin organisaatiomuutoksessa opiskelija koettiin jääneen huomioitta.

## 5.5 Kiusaaminen ja epäasiallinen käytös

Kiusaamista ja epäasiallista käytöstä koskevassa kysymyksessä selvitettiin, ovatko haastateltavat kokeneet tai huomanneet sitä. Lisäksi kysyttiin, mistä tämä voisi johtua, ja mitä asialle voisi tehdä. Haastateltavista puolet olivat kokeneet jossain määrin kiusaamista tai epäasiallista käytöstä. Lisäksi lähes kaikki olivat huomanneet epäasiallista käytöstä. Mielenkiintoista vastauksissa oli se, että esimiesasemassa olevien mielestä kiusaamista tai epäasiallista käytöstä tapahtuu lähes poikkeuksetta vain alainen-alainen tilanteissa. Työntekijöiden mielestä taas tätä tapahtuu alainen-alainen, alainen-esimies ja esimies-esimies välillä. Työntekijä voi kokea kiusaamisena sen, jos esimies käskää tekemään jonkin työn, mutta toisaalta esimies voi kokea sen kiusaamisena, jos työntekijä ei suostu työtä tekemään tai ei muuten kunnioita työpaikan pelisääntöjä.

Haastateltavat löysivät kiusaamiselle ja epäasialliselle käytökselle monia eri syitä. Yhtenä pidettiin työyhteisössä olevia paineita, jotka pääsääntöisesti johtuvat muutostilanteesta. Lisäksi syyksi koettiin epävarmuutta omasta tulevaisuudesta. Ihmisten persoonaan liittyviä asioita pidettiin myös yhtenä syynä. Todettiin, ettei vain tulla kaikkien kanssa toimeen. Toisaalta epäasiallinen käytös voi olla myös ihmisen ajattelemattomuutta. Ihmiset ovat erilaisia, ja toiset voivat kokea kiusaamisena ja epäasiallisena käytöksenä sellaisia asioita, mitä toiset eivät. Muutama haastateltava, joka ei ollut kokenut kiusaamista tai epäasiallista käytöstä sanoikin, että *"en ole kokenut tai sitten en ole ymmärtänyt, että minua kiusataan"*. Muita kiusaamisen ja epäasiallisen käytöksen ilmenemismuotoja haastateltavien mielestä olivat mm. vallanhimo, tiedon panttaaminen, kateus, jos toinen menestyy, ja työntekijöiden yleinen käytös työtä ja työnantajaa kohtaan. Koettiin myös, että on ihmisiä, jotka eivät halua toimia normien mukaisesti, ja niille työyhteisöön sopeutuminen tai käyttäytyminen on hankalaa.

Haastateltavien mukaan kiusaamistapauksia voitaisiin vähentää työyhteisön ilmapiiriä parantamalla. Avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen työilmapiiri vähentää itsessään jo kiusaamista, ja toisaalta myös madaltaa kynnystä ottaa asioita esille. Tärkeänä pidettiin myös toisen ihmisen kunnioittamista. Varhainen asioihin puuttuminen on yksi tapa kiusaamistapauksien ratkaisemiseksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että monesti kiusatun on vaikea ottaa asiaa puheeksi esim. esimiehen kanssa.

Se on niin ihmisestä kiinni. Jos sitä kiusaamista yritettäisiin kitkeä, niin sehän olisi, että kunnioitetaan toinen toisiaan työyhteisössä. Sitten vaan, jotta ihmisiltä puuttuu varmaan se sisäinen sivistys. Se on kaiken a ja o. Sydämen sivistys. Se on aika tärkeä. Sydämen sivistyshän ei tule vaikka kuin paljon käyt koulua ja olet. Se tulee muualta lähtökohtaisesti. [Haastateltava 5]

Monesti auttaa, kun tutustuu ihmiseen, niin se tavallaan taustoittaa sitä. Sitäkin kautta nämä tyhy-jutut siellä tiimin sisällä voisi olla hyviä. [Haastateltava 2]

Nuo asiat eivät ikinä purkaannu, ellei se joka kokee sen epäasiallisen käytöksen tai kiusaamisen, ellei tuo sitä asiaa esille, niin ikinä ei nuo lopu. Se on vaikeaa, mutta mistään muualtahan se ei lähde kuin joku huomaa sen tai itse joka on kokenut sen tuo sen esille. Jos meillä olisi sellainen avoin, keskusteleva ja tällainen luottamuksellinen työilmapiiri, niin ensinnäkin niitä tulisi vähemmän ja toisaalta niiden läpikäyminen olisi helpompaa. Avoimuus ja luottamus siihen, että tämä työympäristö on kunnossa ja asioita voidaan käsitellä ja puhua. Sillä ne saadaan selville ja sitä kautta ne saadaan korjattua. [Haastateltava 1]

Kokisin asian niin, että meillä pitäisi olla esimieskoulutusta, että esimiehen pitäisi ymmärtää sen, että mitä on direktio-oikeus, mitä se on se valta. Milloin hän voi määrätä ja sanoa, että näin tehdään. [Haastateltava 4]

## 6 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on käytössä monia työhyvinvointia tukevia työkaluja, kuten aktiivisen tuen toimintamalli, työyhteisösovittelu, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, työsuojelun toimintaohjelma, päihdeohjelma, elämänvaihejohtaminen, toimintaohje häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelut, perehdyttäminen, riskien kartoitus, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä virkistystoiminta. Työhyvinvointiin siis panostetaan organisaatiossa merkittävästi.

Sekä työolobarometrin tuloksien että tarkentavien haastatteluiden perusteella työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa kohtuullisen hyväksi. Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä omaan työhön kohdistuvat vaikutusmahdollisuudet, ammattitaitoa kehittävän koulutuksen saaminen ja työkavereilta saatu tuki ovat organisaatiossa hyvällä mallilla. Työn kuormituksessa, työilmapiirissä ja johtamisessa sen sijaan on jossain määrin kehittämisen varaa.

Työolobarometrin tuloksissa optimaalinen työkuorma oli saanut hyvät pisteet. Haastatteluissa taas selvisi, että lähes jokainen oli kokenut ainakin jossain määrin työnsä kuormittavaksi. Ero työolobarometrin ja haastatteluiden välillä voidaan selittää sillä, että harvalla vastaajalla työ on kuitenkin ollut jatkuvasti kuormittavaa vaan kuormittavuus on enemmänkin johtunut meneillään olleesta muutoksesta.

Työilmapiirin ongelmia voi osaksi selittää myös muutoksella. Nuutisen, Mankan ja Heikkilä-Tammen (2011) muutosjohtamisen tutkimuksessa ilmeni mm. ilma-  
piiriongelma, jonka yhtenä syynä pidettiin muutokseen liittyviä pelkoja. Tutkimuksessa myös todettiin, että tämä on tyypillisempää työyhteisöissä, joissa on ilmennyt jo aikaisempia työyhteisöongelmia ja joissa on haasteellisia esimies-  
alaissuhteita. (Nuutinen, Manka & Heikkilä-Tammi 2011.)

Tutkimuksessani ilmeni, että muutoksessa ei ole otettu huomioon työhyvinvointia juuri milläkään tavalla. Muutosjohtamisessa ei siis ole täysin onnistuttu. Tämä tulee esille mm. vahvana muutosvastarintana. Organisaation muutosjohtamista olisikin syytä kehittää.

Myös muista työhyvinvointia ja muutosta käsittelevistä tutkimuksista löytyy samanlaisia huomioita. Luomalan (2008) tutkimuksessa kuntaliitoksen myötä muutoksen kokeneet työntekijät kokivat esimiestaidot ensiarvoisen tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksen perusteella esimieheltä vaaditaan muutosjohtajuustaitoja. Ihmisten osallisuus ja osallistuminen heitä itseään koskevaan päätöksentekoon nousivat tutkimuksessa esille. Luomalan tutkimuksesta löytyi myös paljon muita samoja aiheita, kuten laadukas tiedottaminen, vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen, avoimuuden lisääminen sekä erilaisten virkistytymisten ja tilaisuuksien järjestäminen työyhteisötuntemuksen rakentamiseksi. (Luomala 2008.)

Nuutisen ym. (2011) muutosjohtamisen tutkimuksessa löytyi myös paljon yhtäläisyyksiä tutkimukseeni. Tutkimuksen perusteella työhyvinvointia voidaan parantaa johtamalla muutosta siten, että tiedotetaan muutoksesta avoimesti ja riittävästi, luodaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, turvataan riittävät resurssit työn tekemiseen, vahvistetaan muutoksen edellyttämää uuden osaamista ja työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä johtamalla muutosta vuorovaikutteisella tavalla. (Nuutinen ym. 2011.)

## 6.1 Kehittämis ehdotukset

Tutkimuksen perusteella löysin organisaatiosta kolme työhyvinvoinnin kehittämiskohdetta: *työilmapiirin parantaminen, muutosjohtamisen parantaminen ja työnimun lisääminen* (taulukko 5).

Taulukko 5. Työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset

Kehittämis ehdotus	Tavoitteet	Toimenpiteet
<b>Työilmapiirin parantaminen</b>	Työilmapiirin paraneminen Kiusaamisen väheneminen Työhyvinvoinnin paraneminen	Työyhteisön pelisääntöjen luominen Toisten kunnioitus Yhteisöllisyyden lisääminen
<b>Muutosjohtamisen parantaminen</b>	Muutosvastarinnan vähentäminen Työmotivaation paraneminen Työhyvinvoinnin paraneminen	Otetaan henkilökunta paremmin huomioon päätöksenteossa Aitoa kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja tiedottamista Esimiesten koulutusta
<b>Työnimun lisääminen</b>	Työntekijöiden parempi jaksaminen Työtehokkuuden lisääntyminen Työhyvinvoinnin paraneminen	Työn tuunaus Oman työn kehittäminen Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen

Tutkimukseni perusteella organisaation työilmapiiri ei ole täysin avointa, keskustelemaa ja luottamuksellista. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymällä on monia eri työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseksi, mutta ei työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä. Jotkut koulutuskuntayhtymän yksiköt ovat näitä tehneet, mutta koko organisaation yhteisen puuttuvat. Yhteisillä pelisäännöillä voidaan kuitenkin vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin.

Toimivan työyhteisön edellytyksenä on toimivat ihmissuhteet. Työyhteisön avoimuudessa ja luottamuksessa on puutteita silloin, jos esiintyy syyttelyä, etsitään syyllisiä, pilkataan ja puhutaan selän takana tai ajatellaan vai omaa etua, ja keskustelut ovat väittelyitä, joissa vahvin voittaa. Oikeudenmukainen kohtelu, sanojen ja tekojen vastaavuus, toisten ja toisten mielipiteiden kunnioitus ja pyrkimys siihen, että kaikki voittavat, ovat keinoja, joilla edistetään työyhteisön luottamusta ja avoimuutta. Epäkohtiin puuttuminen on helpompaa, jos työyhteisöön on laadittu kaikkia koskettavat pelisäännöt. Näillä voidaan välttää ristiriitoja, jotka voitaisiin tulkita ihmisten välisiksi, mutta jotka todellisuudessa johtuvat erilaisista asioiden tulkinnoista, väärinkäsityksistä ja tietämättömyydestä. (Österberg 2014, 178.) Organisaation ja siellä toimivien erilaisten työyhteisöjen ja tiimien pelisääntöjen yhteensovittaminen on haasteellista. Tämän huomaa selkeimmin, kun jokin työyhteisö liitetään osaksi jotain toista organisaatiota. Tällöin työyhteisö joutuu luopumaan vanhoista toimintatavoistaan ja ottamaan käyttöön uuden organisaation käytännöt ja toimintamallit. On ymmärrettävää, että työyhteisö ei

voi toimia osana uutta organisaatiokokonaisuutta, jos kaikki eivät noudata yhteisiä käytäntöjä. (Järvinen 2008.)

Österbergin (2014) mukaan pelisääntöjä luotaessa haetaan vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä yhteisiin päämääriin pääseminen edellyttää?
- Miten tehdään yhteisiin asioihin liittyviä päätöksiä?
- Miten ratkaistaan erimielisyyksiä?
- Miten hoidetaan tiedottaminen?
- Miten osoitetaan keskinäinen kunnioitus?
- Miten jokainen huolehtii, että hyvää ilmapiiriä ylläpidetään?
- Miten muuhun organisaatioon hoidetaan suhteita? (Österberg 2014, 178.)

Ihmisten oma käyttäytyminen vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin. Haastatte-  
luissa eräs henkilö puhui ihmisten sydämen sivistyksestä. Sen puute voi aiheut-  
taa työilmapiiriin heikkenemistä tai jopa kiusaamista. Myös Aron (2018) mukaan  
ihmisten käytös työpaikalla on avainasemassa työilmapiiriin synnyttämisessä.  
Huono käytös aiheuttaa stressiä, pahaa mieltä ja haittaa yksilön ja työyhteisön  
terveydelle. Käyttäytyminen mielletään helposti ihmisten väliseksi yksityisasiak-  
si. Oletetaan, että kaikki tietävät, miten työpaikoilla pitää käyttäytyä. Kaikki eivät  
kuitenkaan tiedä, osaa tai halua käyttäytyä, koska eihän muuten esim. työpaik-  
kakiusaamista esiintyisi ollenkaan. (Aro 2018, 50–55.)

Työyhteisön yhteisten pelisääntöjen luominen onkin mielestäni yksi työhyvin-  
voinnin kehittämisen kohde. Se kannattaa tehdä koko organisaatiolle yhteisenä,  
ja sen tekijänä voi olla organisaation työhyvinvointiryhmä. Yhteisillä pelisään-  
nöillä työilmapiiri voi parantua ja jokainen työntekijä tietäisi, miten työpaikalla  
käyttäydytään ja toimitaan.

Toisena kehittämiskohteena on muutosjohtamisen parantaminen. Organisa-  
tiossa selkeästi koettiin, ettei työhyvinvointia otettu huomioon muutosta tehtäes-  
sä. Lisäksi muutosvastarintaa on tutkimukseni perusteella kohtalaisen paljon.



Kohtuullinen muutosvastarinta ei aina ole pahasta. Se synnyttää kriittistä keskustelua, joka voi auttaa paljastamaan epäonnistumaan tuomitut ratkaisut ajoissa. Liiallinen muutosvastarinta taas voi kaataa koko hankkeen ja synnyttää vastakkain olevia klikkejä työyhteisöön. Avoin tiedotus, mahdollisimman laaja osallistaminen uusien ratkaisujen ideointiin, yhteinen visio ja tavoite, josta mahdollisimman moni kokee hyötyvänsä, ovat keinoja vähentää muutosvastarintaa. (Koivisto 2001, 71–72.)

Tämän tutkimuksen mukaan organisaatiossa on tiedotettu muutoksista ja muutoksen syistä. Tiedottamista on ollut jopa liikaa ja se on koettu välillä sekavaksi. Lisäksi esimiehen tukea ja läsnäoloa olisi pitänyt olla enemmän. Kuuselan (2013) mukaan muutosprosessissa esimiehen on järjestettävä aikaa yhteiselle keskustelulle. Lisäksi esimiehen on oltava kiinnostunut ja mukana muutosprosessissa. Esimiehen on huomioitava, että hän varaa aika muutoksen vaiheista ja muutkokokemuksista keskustelulle, keskustele millaisia ajatuksia ja tunteita muutos herättää, konkretisoi yhdessä alaisten kanssa työtilanteita, joissa muutos näkyy, ja arvioi yhdessä heidän kanssa muutoksen merkitystä. (Kuusela 2013, 192.)

Muutosjohtamisessa tärkeää onkin kaksisuuntainen viestintä. Ei riitä, että ylhäältä sanellaan, miten asiat menevät, vaan työntekijöiden on päästävä itse mukaan suunnittelemaan muutosta. Tämän tuovat esille myös Juuti ja Vuorela (2015) todetessaan, että työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Työntekijöitä tulee kuunnella ja heidän kertomaansa tulee pitää totena. Jos näin ei tehdä, ihmiset turhautuvat ja lakkaavat puhumasta esimiehille. (Juuti & Vuorela 2015, 155.)

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Viestinnän määrällä ja laadulla on merkitystä muutoksen johtamisen onnistumiseen. Vain sillä on merkitystä, mitä ihmiset kuulevat, ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät. Jokainen miettii muutosta ja suhdettaan siihen monesta eri näkökulmasta. Organisaatiossa onkin keskusteltava avoimesti, miten ihmiset kokevat muutoksen. Tällainen keskustelu voi avata ihmisten silmät. Ihmiset huomaavat, että entuudestaan tutut työkaverit voivat vaihtua ja heidän tunte-

mansa työ ja organisaatio saattavat muutoksen myötä olla hyvinkin erilaisia. (Juuti & Virtanen 2001, 147–151.)

Tärkeimpänä kehitysehdotuksena muutosjohtamiselle on henkilöstön parempi mukaan ottaminen muutoskeskusteluun. Kun ihmiset pääsevät vaikuttamaan, suhtautuvat ne muutoksiin myönteisemmin ja muutosvastarinta on pienempää. Lisäksi aktiivinen keskustelu esimiesten ja työntekijöiden välillä on tärkeää. Koska muutos on nykyisellään monissa organisaatiossa pysyvä tila, on jokaisen esimiehen hyvä olla muutosjohtaja. Näin ollen esimiesten kouluttaminen voi olla paikallaan.

Tutkimuksen perusteella koulutuskuntayhtymän työntekijät kokevat jonkin verran työkuormitusta. Jatkuvat muutokset ja talouden kiristymisen myötä tulleet henkilöstövähennykset ovat lisänneet kiirettä ja epävarmuutta. Kun työntekijät itse pystyvät vaikuttamaan työn voimavaroihin ja vaatimuksiin, voivat ja jaksavat he työssään paremmin.

Monissa tutkimuksissa työhyvinvoinnin kehittämisessä keskitytäänkin työni-muun ja sen kehittämiseen. Nykypäivän työssä vähemmällä pitää saada aikaan enemmän. Työtä pitäisi jaksaa tehdä tehokkaammin ja entistä pidempään. Samalla työpaikkojen jatkuvat muutokset ja uudelleenorganisoinnit heikentävät työntekijöiden työhyvinvointia ja kokemusta työn mielekkyydestä. Kun työhyvinvointia seurataan vain työpahoinvointimittareilla (sairauspoissaolot), koetaan se usein vain kustannuseränä. Aitoa työhyvinvointia pitäisi ajatella tuottavuustekijänä. Työnimua kokevat työntekijät ovat tarmokkaita, innostuneita työstään ja kokevat sen merkityksellisenä. He ovat myös aloitteellisempia, vastuuntuntoisempia ja suoriutuvat töistään paremmin kuin uupuneina, innottomasti ja rutii-nimaisesti töitään tekevät työkaverit. (Hakanen, Harju, Seppälä & Pahkin 2013, 217–218.)

Yksi keino työnimun edistämiseksi on esim. työn tuunaaminen. Työn tuunaaminen on tapa vaikuttaa oma-aloitteisesti työn voimavaroihin ja optimoida työn vaatimuksia. Sen voidaankin sanoa olevan työntekijälähtöistä työn muokkaamista työtoiminnan optimoimiseksi. Se käsittää työntekijän kaikki sellaiset

omantoimisesti työssä tekemät muutokset, joilla hän voi lisätä työnsä myönteisiä elementtejä. (Seppälä & Hakanen 2017, 154–155.) Työn tuunaaminen on hyvä tapa parantaa työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia. Sillä voidaan aikaan saada myös parempaa työtyytyväisyyttä, sitoutumista organisaatioon ja työntekijöiden pysymistä työpaikoilla. Ihmiset ovat tyytyväisempiä, koska he pystyvät vaikuttamaan ja hallitsemaan ympäristöään. (Tims & Bakker 2010.)

Työn tuunaamisen avulla työntekijä voi vaikuttaa siihen, millainen työ hänellä on, ja miten hyvin se hänelle sopii. Se on keino ylläpitää energisyyttä ja työn tekemisen mielekkyyttä jokapäiväisessä työssä ja se voi myös auttaa selviytymään työelämän muutoksissa. Henkilöstön aloitteellisuus, itsensä johtaminen ja työn tuunaaminen ovatkin tulevaisuudessa tärkeitä työorganisaation menestystekijöitä. (Seppälä & Hakanen 2017, 163.)

Työn tuunaamisesta on vastuussa jokainen työntekijä itse. Esimiehet voivat tosin kannustaa työntekijöitä olemaan aktiivisempia esim. osallistumaan erilaisiin työryhmiin tai projekteihin. Oma työtään työntekijä voi tehdä mielekkääksi esim. parantamalla omaa ammattitaitoaan kouluttautumalla. Tämä voi lisätä työn kehittymismahdollisuuksia. Työntekijä voi myös ottaa vastaan vaativampia työtehtäviä työn mielekkyyden lisäämiseksi. Tärkeää kuitenkin on, että työntekijä pääsee itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen sisältöön.

## **6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Hyvän tutkimusetiikan eli hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkija osoittaa tehdyllä tutkimuksellaan tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tutkimustulosten esittämisessä. Tutkijan on myös toimittava vilpittömästi ja rehellisesti toisia tutkijoita kohtaan. Toisten tutkijoiden samasta asiasta tehty työ ja saavutukset on osoitettava ja otettava huomioon. Tämä tapahtuu tarkoilla lähdeviitteillä tekstissä sekä esittelemällä omat ja toisten tutkijoiden tulokset oikeassa valossa. (Vilkkä 2005, 31–32.)

Tutkimukseni kaikissa työvaiheissa olen pyrkinyt toimimaan hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Kohdeorganisaation ja Karelia ammattikorkeakoulun kanssa on tehty sopimus opinnäytetyön tekemisestä ennen tutkimuksen aloittamista. Teoriataustaan olen etsinyt mahdollisimman tuoreita lähdemateriaaleja ja niiden valinnassa olen käyttänyt lähdekritiikkiä. Lähdeviittausten merkinnät olen pyrkinyt tekemään huolellisesti. Tutkimusaineistoa kerätessä haastateltavien osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Jokaiselle haastateltavalle ilmoitin haastattelun alussa tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja sen toteutumisesta. Kerroin myös ennen haastattelua, mihin tarkoitukseen tietoa kerättiin. Haastateltavien nimi, ikä, sukupuoli tai muu yksilöivä tieto ei käy ilmi tutkimuksessa. Kaikki haastattelut nauhoitin ja litteroin sanatarkasti. Litteroinnin jälkeen tuhosin haastattelunauhat asianmukaisesti. Tutkimuksellani olen pyrkinyt johdonmukaiseen ja rehelliseen kuvaukseen tutkimuskohteesta.

Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja, ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja tekemänsä työn luotettavuuteen. Analyysissa apuna ovat vain omat tai tutkijakollegan ennakko-oletukset, arkielämän säännöt ja teoreettinen oppineisuus. (Eskola & Suoranta 2001, 209.)

Tutkija on laadullisen tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse. Näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2001, 210.) Sitä tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimukseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin (Vilkkä 2005, 159). Laadullisessa tutkimuksessa on otettava huomioon myös tutkijan puolueettomuus. Tämä tulee esille esim. siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tutkittavia itsenään vai suodattuuko kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. Toisin sanoen vaikuttaako tutkijan asema siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.)

Tutkimusprosessini eri vaiheissa olen pyrkinyt kiinnittämään huomiota puolueettomuuteen. Lisäksi olen tähdännyt kirjallisessa raportissa mahdollisimman laadukkaaseen ja täsmälliseen raportointiin. Tutkimuksessa on esitelty täsmällises-

ti tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tavoitteet, tutkimusmenetelmä, aineiston keräämisen tapa, teoreettinen viitekehys, analyysitapa, tutkimustulokset ja johtopäätökset. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa lisää tutkimuksen raportoinnin tarkkuus. Raportoinnissa tulee selvittää miten tutkimusaineisto koottu ja analysoitu. Tutkijan tulee siis antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141.) Käytin tutkimuksessa haastateltavien suoria lainauksia. Mielestäni tämä lisää työn luotettavuutta ja tuo haastateltavien tuntemukset lähemmäksi lukijaa.

Haastatteluun valitsin yhteensä kuusi henkilöä, joista kaksi oli esimiesasemassa ja neljä työntekijää. Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan aineiston kylläntymiseen, eli saturaatioon riittää yleensä 15 vastausta. Aineiston määrä on kuitenkin tutkimuskohtainen ja vastauksia tarvitaan sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. Tutkijan onkin itse päätettävä, missä vaiheessa aineistoa on tullut kerätyksi riittävästi ja se kattaa tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 2001, 62–63.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat edustivat Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän oppilaitospalveluiden kuutta eri yksikköä, joten tutkimuksen tulosten voidaan katsoa kuvaavan organisaation käytänteitä. Tutkimus myös osoitti, että jo tällä otantamäärällä saavutettiin saturaatio, joten luotettavuutta voidaan pitää myös tästä syystä hyvänä.

Lisäksi tässä työssä on käytetty aineistotriangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa. Ensisijainen tarkoitus tällä on ollut lisätä tutkimuksen kattavuutta ja vähentää tutkimuksen luotettavuusvirheitä. Kuten Vilkka (2005) tuo esille, aineistotriangulaatiossa yhdistetään useita erilaisia tutkimusaineistoja keskenään. Tutkimusaineistoa kerätään esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla ja/tai tarkkailulla, teema- tai lomakehaastatteluilla, kyselyllä, kuva- tai tekstiaineistolla tai valmiista tilastoista ja rekistereistä. (Vilkka 2005, 53–55.)

### 6.3 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tämän hetkistä työhyvinvointia Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän oppilaitospalveluissa. Lisäksi selvitettiin, millä toimilla työhyvinvointia voitaisiin kehittää, ja miten muutos on otettu huomioon työhyvinvoinnissa. Tavoitteena oli löytää organisaatiolle aitoja työhyvinvoinnin kehittämiskohteita.

Tutkimusaiheen valinta oli minulle helppo ja melkein itsestään selvä asia. Toimin Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän työhyvinvointiryhmässä oman yksikköni työhy-edustajana, joten ihmisten hyvinvointi on lähellä sydäntäni. Ihmisten työhyvinvointi on aina kiinnostanut minua, ja aihe on muutenkin hyvin mielenkiintoinen.

Opinnäytetyöprojekti oli pitkä ja haastava. Ensimmäiset maamerkit työlle lyötiin jo 2016 keväällä yhdessä silloisen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän henkilöstöpäällikön kanssa. Alkuperäinen tavoite oli saada työ valmiiksi joulukuun 2017 loppuun mennessä, mutta samana vuonna alkunsa saanut organisatiomuutoksen suunnittelu muutti aikataulua. Samalla myös opinnäytetyön aihe muuttui hieman. Näkökulmaksi otettiin meneillään oleva muutos.

Opin tutkimuksen aikana paljon työhyvinvoinnista, muutoksesta ja muutosjohtamisesta sekä myös itse tutkimisesta ja tutkimuksen tekemisestä. Mielestäni onnistuin työssäni hyvin ja löysin työolobarometrikyselyn ja haastatteluiden avulla selkeitä työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden työhyvinvointia ei ollut otettu huomioon muutoksen aikana, ja työilmapiiri vaati kehittämistä. Organisaatiossa koetaan jonkin verran myös kiusaamista ja epäasiallista kohtelua. Työilmapiirillä ja kiusaamisella voidaankin katsoa olevan selkeä yhteys.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on panostettu tänä keväänä varhaisen tuen toimintamallin tehokkaampaan käyttöön tarjoamalla henkilöstölle aiheeseen liittyviä koulutuksia. Tämä on minusta hyvä tapa selvittää kiusaamistapauksia. Tässä tutkimuksessa halusin kuitenkin löytää keinoja, joiden avulla

kiusaamista ei enää esiintyisi organisaatiossa. Tähänkin löysin hyviä työkaluja ja toimintatapoja. Uskon, että tästä tutkimuksesta on hyötyä itselleni tyhyryhmässä toimiessani sekä organisaatiolle työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Johtamista ja esimiestyötä ei voi liikaa korostaa, kun puhutaan työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Tämäkin työ osoitti, että esimiehen tukea ja osaamista kaivataan muutostilanteessa. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia esimiesten muutosjohtamistaitoja ja niiden kehittämistä.

## Lähteet

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent
- Colliander, A., Härkönen, L.-K. & Ruoppila, I. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Jyväskylä: PS-kustannus
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen 5. painos. Tampere: Vastapaino
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä.  
[http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf) 18.4.2018
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P. & Pakkin, K. 2013. Työn imua ja innostuksen spiraaleja. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.), Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita. 217–226.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Ilmarinen, J. Goul, R., Järviskoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J, Koskinen S (toim.), Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. 17–34.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Verkkokirja. Helsinki: Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/BAXBXXATGBEEC#kohta:Esimiesty\(\(f6\)\(\(20\)ongelmatilanteissa\(\(20\).](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/BAXBXXATGBEEC#kohta:Esimiesty((f6)((20)ongelmatilanteissa((20).) 18.4.2018
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Verkkokirja. Helsinki: Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/CACBBXXUBGAJ#kohta:TOIMIVA\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)\(\(20\)JA\(\(20\)YHTEISTY\(\(d6\)\(\(20\)-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/CACBBXXUBGAJ#kohta:TOIMIVA((20)TY((d6)YHTEIS((d6)((20)JA((20)YHTEISTY((d6)((20)-) 17.5.2018
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja tosielämän muutospyrkimyksiä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Vastapaino
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laine, M., Bamberg, J & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 87–110.



- Luomala, A. 2008. Työhyvinvointi muutoksessa – Tutkimus kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin. Tampereen yliopisto.  
[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/Akaan\\_loppuraportti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/Akaan_loppuraportti.pdf). 22.5.2008
- Manka, M-L & Bordi, R. 2015. Tosielämän työhyvinvointia.  
<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index/tosiel%C3%A4m%C3%A4n%20ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>. 18.4.2018
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto  
<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Työ%20iloa%20ja%20imua.pdf>
- Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-tyohyvinvointia.pdf> 18.4.2018
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Helsinki: Draamatyö
- Nuutinen, S., Manka, M-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2011. Muutosjohtaminen kunnassa – henkilöstöhallinnon uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivät 2010. Tampereen yliopisto. 118-129.  
[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65667/tyoelaman\\_tutkimuspäivät\\_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65667/tyoelaman_tutkimuspäivät_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 22.5.2018
- Ojasalo K. Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Ammatillisen koulutuksen reformi.  
<http://minedu.fi/amisreformi>. 27.4.2018
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2016. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän työhyvinvointiohjelma 2016 – 2019.  
[http://stp.pkky.fi/yhteiset\\_toiminnot/muut\\_palvelut/henkilostopalvelut/Documents/Henkilöstöhallinto/TyöhyvinvointiohjelmaPkky 2016-2019.pdf](http://stp.pkky.fi/yhteiset_toiminnot/muut_palvelut/henkilostopalvelut/Documents/Henkilöstöhallinto/TyöhyvinvointiohjelmaPkky 2016-2019.pdf). 26.4.2018
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2018a. Organisaatio.  
<https://www.riveria.fi/riveria/organisaatio/>. 26.4.2018
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2018b. Talousarvio 2018.  
<https://www.riveria.fi/files/PKKY-RIVERIA-TALOUSARVIO-2018-opt.pdf> 26.4.2018.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2018c. Oppilaitospalvelut  
[https://stp.pkky.fi/yhteiset\\_toiminnot/Sivut/aloitussivu.aspx](https://stp.pkky.fi/yhteiset_toiminnot/Sivut/aloitussivu.aspx). 26.4.2018.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 427–444.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. UWES – Utrecht Work Engagement Scale.  
[http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf). 19.4.2018

- Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mälikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.), Tykkää työstä. Jyväskylä: PS-kustannus. 149–167.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Uni-press
- Tims, M. & Bakker, A.B. 2010. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde.* 36 (2).  
<https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/841/909>. 22.5.2018
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. 2018a. Työhyvinvointi.  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. 18.4.2018.
- Työterveyslaitos. 2018b. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/> 18.4.2018.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

## Työolobarometrin kysymykset

**TYÖOLOBAROMETRI****Oppilaitos**

- ☐ AIKO
- ☐ AmoJp
- ☐ AmoJtk
- ☐ AmoK
- ☐ AmoL
- ☐ AmoN
- ☐ AmoNi
- ☐ AmoO
- ☐ AmoV
- ☐ YHTO
- ☐ Tilapalvelut

**Tuleva tiimini Riveriassa:**

- ☐ Johtajat ja johdon sihteerit
- ☐ Koulutuspäälliköt Palvelut ja hyvinvointi
- ☐ Koulutuspäälliköt Teknologia
- ☐ Opiskelijapalvelut
- ☐ Oppimisen kehittämispalvelut
- ☐ Henkilöstön kehittämispalvelut
- ☐ Viestintä-, markkinointi- ja myyntipalvelut
- ☐ Talous- ja hallintopalvelut
- ☐ Tilapalvelut
- ☐ Tietohallintopalvelut
- ☐ Ravitsemispalvelut
- ☐ Hotelli-, ravintola- ja cateringala
- ☐ Matkailupalveluala
- ☐ Kiinteistöpalveluala
- ☐ Sosiaali- ja terveysala
- ☐ Hius- ja kauneudenhoitoala
- ☐ Kasvatusala
- ☐ Kulttuuriala
- ☐ Liiketoiminta-ala
- ☐ Tieto- ja viestintäala
- ☐ Kone-, metalli- ja muoviala
- ☐ Sähkö-, prosessi- ja automaatioala
- ☐ Tieto- ja tietoliikenneala
- ☐ Talonrakennus- ja puuala
- ☐ Talotekniikka-ala
- ☐ Kaivos-, kivi- ja louhintala
- ☐ Logistiikka-ala
- ☐ Autoala
- ☐ Metsäala
- ☐ Maatalousala
- ☐ Muu / En vielä tiedä

[Seuraava -->](#)

## Työolobarometrin kysymykset

## TYÖOLOBAROMETRI

## Arvioi seuraavia väitteitä:

	Erittäin harvoin	Harvoin	Silloin tällöin	Usein	Erittäin usein
Minulla on mahdollisuus toimia itsenäisesti työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus olla vaikuttamassa omaa työtäni koskeviin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa vaihdetaan työyksikön sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen selvillä työyksikköni tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintamme oppilaitoksessa on yhteisen arvomme mukaista (Toimimme vastuullisesti yksin ja yhdessä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työyksikössäni palautetta onnistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni annetaan rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Saan palautetta esimieheltäni

- ☐ Erittäin usein  
☐ Usein  
☐ Silloin tällöin  
☐ Harvoin  
☐ En koskaan

## Saan palautetta työkavereiltani

- ☐ Erittäin usein  
☐ Usein  
☐ Silloin tällöin  
☐ Harvoin  
☐ En koskaan

## Annan palautetta esimiehelleni

- ☐ Erittäin usein  
☐ Usein  
☐ Silloin tällöin  
☐ Harvoin  
☐ En koskaan

## Annan palautetta työkavereilleni

- ☐ Erittäin usein  
☐ Usein  
☐ Silloin tällöin  
☐ Harvoin  
☐ En koskaan

## Työolobarometrin kysymykset

## TYÖOLOBAROMETRI

Arvioi seuraavia väittämiä:

	Erittäin harvoin	Harvoin	Silloin tällöin	Usein	Erittäin usein
Koen työyksikköni ilmapiirin rakentavaksi ja avoimeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen lähimmältä esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen lähiesimieheni toimintatavat oikeudenmukaisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työyksikköni (lähiesimieheni, koulutuspäällikön...) johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen oppilaitokseni johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen kuntayhtymäni johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viimeisen vuoden aikana olen hankkinut ammattitaitoani kehittävää koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö työyksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen jaksavani työssäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppilaitoksessani huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

&lt;-- Edellinen

Seuraava --&gt;

(Sivu 3 / 6)



# Työolobarometrin kysymykset

## TYÖOLOBAROMETRI

### Työolot

	Erittäin usein	Usein	Silloin tällöin	Harvoin	Erittäin harvoin
Pidän työmäärääni kohtuuttomana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani yllirasittunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristössäni on ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisissa jne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristössäni on ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selviydyn työtehtävistäni yleensä normaalin työajan puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Viimeisen vuoden aikana:

	Kyllä	En
Olen kokenut työssäni henkistä väkivaltaa (esim. kiusaamista)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut eriarvoista kohtelua tai syrjintää työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut epäasiallista käytöstä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Jos vastasit johonkin edellisistä kyllä, kenen taholta?

- ☐ opiskelijan  
☐ opiskelijan huoltajan  
☐ työelämän edustajan  
☐ esimiehen  
☐ kollegan  
☐ alaisen  
☐ jonkun muun tahon, minkä:

### Vastaa seuraaviin kysymyksiin:

	Erittäin huono	Huono	Keskinkertainen	Hyvä	Erittäin hyvä
Oma työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma työkykyni työn psyykkisiin ja sosiaalisiin vaatimuksiin nähden on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Työolobarometrin kysymykset

## TYÖOLOBAROMETRI

## Ammatillisen koulutuksen reformi

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osin eri osin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Halitsen mielestäni ammatillisen koulutuksen kokonaisuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvä osaaminen ammatillisen koulutuksen perustehtävästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen hyvin ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammatillisen koulutuksen reformi muuttaa toimintaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut esimieheltäni tukea ammatillisen koulutuksen reformiin valmistautumisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ollut itse edistämässä toiminnallani ammatillisen koulutuksen reformia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PKKY:n organisaatiouudistus

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osin eri osin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen saanut esimieheltäni tukea organisaation uudistamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ollut itse tukemassa toiminnallani organisaation uudistusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tiimimäinen työskentely sopii minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis tiimimäiseen toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvä työelämäosaaminen maakunnallisen koulustehtävän toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Em. uudistukset:

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osin eri osin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen toimintamme uudistamisen tarpeelliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun uudistuksiin myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on osoittanut sitoutumista uudistuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan osallistua nykyistä vahvemmin uudistusten läpiviemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarvitsevani jatkossa tukea uudistusten läpiviemisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarvitsevani koulutusta uudistusten läpiviemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Muuta:

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osin eri osin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen, että palkkani vastaa työni vastavuoroisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työnantajan tekemän työajan seurannan työssäni tärkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni tulosten seurannan työssäni tärkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut nykyisistä työtehtävistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis osaamistani vastaaviin uusiin työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut minulle mahdollisesti osoitetuista uusista osaamistani vastaavista työtehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tulevaisuudessa tarvitaan nykyistä enemmän panostusta työhyvinvointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen esimiestäni hänen työtehtävissään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani tukea työkavereiltani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät valmiudet kansainväliseen toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät valmiudet digitalisaation hyödyntämiseen omassa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen hyvin Pohjois-Karjalan työ- ja elinkeinoelämän omalta alaltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis toimimaan työpaikkaohjaajana opiskelijoillemme omassa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

&lt;- Edellinen

Seuraava -&gt;



## Työolobarometrin kysymykset

**TYÖOLOBAROMETRI**

**Miten työolojasi voitaisiin organisaatiouudistuksen yhteydessä parantaa?**

**Vain vuosityöaikakokeiluun osallistuvat vastaavat: Miten vuosityöaikakokeilu on vaikuttanut työhösi?**

**Kumpi on jatkossa sopivampi ajankohta työolobarometrille?**

- ☐ Kevät
- ☐ Syksy

**Kuinka usein työolobarometri kannattaa jatkossa järjestää?**

- ☐ Vuosittain
- ☐ Joka toinen vuosi

[<-- Edellinen](#)

[Lähetä](#)

(Sivu 6 / 6)



## Haastattelun kysymykset

Tämä haastattelu on osa Karelia ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Tutkimuksessa selvitetään organisaation työhyvinvointia muutostilanteessa. Haastattelu on luottamuksellinen, eikä tutkimuksesta käy ilmi vastaajien henkilöllisyys.

Kysymyksiä:

1. Miten kuvailisit omaa työhyvinvointiasi?
2. Voitko vaikuttaa tekemääsi työhön, sen sisältöön ja siihen liittyviin muutoksiin?
  - a) Jos voit, niin miten?
  - b) Jos et, niin miten haluaisit vaikuttaa?
3. Miten koet työn kuormituksen työssäsi?
4. Saatko työkavereilta tukea työssäjaksamiseen?
  - a) Jos saat, niin millaista?
  - b) Jos et, niin millaista tukea haluaisit saada?
5. Pääsetkö riittävästi koulutukseen kehittääksesi ammattitaitoasi?
6. Millainen merkitys tyhy-toiminnalla on työhyvinvointiin? Pitäisikö siihen panostaa enemmän?
7. Miten kehittäisit organisaationne työhyvinvointia? Millaisella johtamisella sitä voitaisiin parantaa?
8. Koetko tai oletko huomannut, että organisaatiossanne on epäasiallista käytöstä ja kiusaamista? Jos on, niin mistä tämä mielestäsi johtuu ja mitä asialle pitäisi tehdä?
9. Miten muutos on otettu huomioon työhyvinvoinnissa? Miten olet itse kokenut muutoksen?